



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**Influencia del marketing relacional en los resultados
organizacionales de las instituciones educativas
privadas de las unidades de gestión educativa local 01,
02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de
Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra
durante el período 2010 - 2015**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración
con mención en Gestión Empresarial

AUTOR

Hugo Jesús SALAS CANALES

ASESOR

Iván Dazir VIVANCO AQUINO

Lima, Perú

2017



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Salas, H. (2017). *Influencia del marketing relacional en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las unidades de gestión educativa local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

735



ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 0012-UPG-FCA-2017 PARA
OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

12(R)
192

En la Ciudad Universitaria, a los catorce días del mes de junio del año dos mil diecisiete, siendo las nueve horas, en el aula 402 de la sede de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **MG. ROBERT ALFONSO MIRANDA CASTILLO**, e integrado por los miembros: **DR. IVÁN DAZIR BERLEINE VIVANCO AGUINO (Asesor)**, **DR. JUAN VICTORIANO CASTILLO MAZA (Miembro)**, **DR. ALEJANDRO ALFONSO SOTELO MOREY (Miembro)** y **MG. JAVIER EDUARDO SUAREZ NIÑO (Miembro)**; el postulante al grado Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, don **HUGO JESÚS SALAS CANALES**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"INFLUENCIA DEL MARKETING RELACIONAL EN LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL 01, 02 Y 04 UBICADAS EN LOS DISTRITOS DE SAN JUAN DE MIRAFLORES, SAN MARTIN DE PORRES Y PUENTE PIEDRA DURANTE EL PERÍODO 2010 - 2015"** con el propósito de optar el grado Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61º** del Reglamento para el Otorgamiento del grado Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

APROBADO (15) BUENO

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas OTORGAR el grado Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, a don **HUGO JESÚS SALAS CANALES**. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las 10:20 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.

MG. ROBERT ALFONSO MIRANDA CASTILLO
PRESIDENTE

DR. IVÁN DAZIR BERLEINE VIVANCO AGUINO
ASESOR

DR. ALEJANDRO ALFONSO SOTELO MOREY
MIEMBRO

DR. JUAN VICTORIANO CASTILLO MAZA
MIEMBRO

MG. JAVIER EDUARDO SUAREZ NIÑO
MIEMBRO

A Dios.

A mi mamá Amparo y a mi abuelita Teófila, en el cielo.

A mi hija Graciela, esposa, hermana y padre por todo su apoyo y comprensión que me permitieron concluir la presente investigación.

AGRADECIMIENTO

La presente tesis es el resultado del apoyo, tiempo y motivación que muchas personas me dedicaron para poder llevarla a cabo.

En primer lugar, deseo agradecer infinitamente a mi asesor temático, el Mg. José Ignacio Andrades Sosa y a mi asesor metodológico, el Dr. Iván Dazir Berleine Vivanco Aquino, quienes gracias a sus sabias apreciaciones y observaciones supieron ayudarme a definir el rumbo y concluir la presente investigación.

Gracias a los nueve directivos de las instituciones educativas privadas que participaron en la presente investigación, por sus orientaciones y gentil cooperación para la aplicación del cuestionario estructurado.

Gracias a los doctores Raúl Camargo, Augusto Hidalgo y Jorge Mayurí por su valiosa orientación durante la validación del cuestionario estructurado que se empleó en la presente investigación. Además, quiero agradecer al Maestro Otoniel Alvarado Oyarce por sus sabios consejos y valiosa ayuda para la última revisión del cuestionario previo a su aplicación.

Mi agradecimiento especial a la Dra. Teresa Ríos Delgado, por ser mi guía al inicio de la presente investigación y por sus valiosas enseñanzas durante los cursos de investigación en la Maestría.

Mención aparte para Alexandra Elbakyan, neurocientífica y programadora kazaja, creadora del portal Sci-Hub, el cual me permitió acceder gratuitamente a una gran diversidad de literatura científica con restricciones de pago.

Finalmente, deseo agradecer a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, por todos los conocimientos brindados y que me son útiles ahora y por siempre.

ÍNDICE GENERAL

Lista de cuadros	VI
Lista de figuras	IX
Resumen	XI
Abstract	XII
 CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Situación problemática	1
1.2. Formulación del problema.....	11
1.2.1. Problema general	11
1.2.2. Problemas específicos.....	11
1.3. Justificación teórica	12
1.4. Justificación práctica	13
1.5. Objetivos	14
1.5.1. Objetivo General.....	14
1.5.2. Objetivos Específicos	15
1.6. Hipótesis	15
1.6.1. Hipótesis general.....	15
1.6.2. Hipótesis específicas.....	16
 CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	17
2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación.....	17
2.2. Antecedentes de la investigación.....	22
2.3. Bases teóricas	43
2.3.1. Marketing.....	43

2.3.2. Marketing de servicios.....	46
2.3.3. Marketing relacional	49
2.3.4. Marketing educativo	73
2.3.5. Los resultados organizacionales	82
2.3.6. El sistema educativo peruano	86
2.3.7. Delimitación geográfica del estudio	99
2.4. Marco legal.....	101
2.5. Marco conceptual	102
 CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	106
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	106
3.2. Operacionalización de variables.....	107
3.3. Población y muestra	108
3.3.1. Población de estudio	108
3.3.2. Tamaño de la muestra	109
3.4. Técnicas de recolección de datos	110
 CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	114
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	114
4.2. Pruebas de hipótesis	146
4.3. Presentación de resultados.....	153
 CONCLUSIONES	155
 RECOMENDACIONES	156

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 158**ANEXOS..... 177**

Anexo N° 01: Cuestionario	177
Anexo N° 02: Matriz de consistencia.....	180
Anexo N° 03: Matriz de operacionalización de variables	184
Anexo N° 04: Validación de jueces expertos	187

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Total de instituciones educativas públicas y privadas en Perú durante el período 2010 - 2015	2
Cuadro 2: Total de instituciones educativas en Lima Metropolitana durante el período 2010 - 2015	3
Cuadro 3: Total de alumnos matriculados en el Perú durante el período 2010 - 2015	4
Cuadro 4: Total de alumnos matriculados en Lima Metropolitana durante el período 2010 - 2015	4
Cuadro 5: Total de instituciones educativas privadas de las UGEL 01, 02 y 04 durante el período 2010 - 2015	6
Cuadro 6: Total de instituciones educativas privadas de los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra del 2010 al 2015	6
Cuadro 7: Escuelas de pensamiento en el marketing relacional	20
Cuadro 8: Escuelas Norteamericana y China en el marketing relacional	21
Cuadro 9: Extensiones del marketing mix	45
Cuadro 10: 8 P's del marketing de servicios.....	48
Cuadro 11: Cinco estrategias del marketing relacional.....	49
Cuadro 12: Características del marketing relacional	50
Cuadro 13: Proceso de gestión de la relación con el cliente	51
Cuadro 14: Conceptos integrados del marketing relacional	58
Cuadro 15: Las cuatro categorías de clientes	61
Cuadro 16: Técnicas del marketing relacional para fidelizar clientes	64
Cuadro 17: Características del marketing educativo.....	75
Cuadro 18: Cinco aspectos necesarios en el marketing de servicios educativos	76
Cuadro 19: Marketing mix de los servicios educativos según Alvarado Oyarce	77

Cuadro 20: Marketing mix de los servicios educativos	78
Cuadro 21: 5C'S del marketing educativo	79
Cuadro 22: Componentes del marketing relacional educativo	82
Cuadro 23: Los resultados organizacionales según las teorías administrativas	85
Cuadro 24: El rendimiento organizacional según 4 perspectivas	86
Cuadro 25: Relación de Unidades de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana	87
Cuadro 26: Niveles de la educación básica regular	88
Cuadro 27: Diferencias entre el proyecto educativo institucional y el plan estratégico	93
Cuadro 28: Ocho compromisos de gestión	96
Cuadro 29: Tasa de deserción acumulada en los niveles de primaria y secundaria en Lima Metropolitana.....	98
Cuadro 30: Descripción de las UGEL 01, 02 y 04 de los distritos seleccionados ...	100
Cuadro 31: Perfil de cada institución educativa privada participante.....	109
Cuadro 32: Distribución de preguntas del cuestionario estructurado	110
Cuadro 33: Promedio de valoración del cuestionario según los jueces expertos.....	111
Cuadro 34: Valores de los niveles de validez	112
Cuadro 35: Importancia de la aplicación de estrategias de marketing.....	115
Cuadro 36: Importancia de las redes sociales en la comunicación	116
Cuadro 37: El cliente de la institución educativa privada.....	117
Cuadro 38: Fidelización de clientes en las I.E.P. participantes	118
Cuadro 39: Importancia de las reclamaciones	119
Cuadro 40: Importancia del marketing “boca a boca”	120
Cuadro 41: Rol del SIAGIE para la toma de decisiones	121
Cuadro 42: Existencia de base de datos propia.....	122
Cuadro 43: Bases de datos propias y actualizadas	123
Cuadro 44: Bases de datos de ex-clientes	124

Cuadro 45: Las redes sociales como base de datos de clientes.....	125
Cuadro 46: Rol de los colaboradores en la difusión	126
Cuadro 47: Compromiso de los colaboradores con el marketing	127
Cuadro 48: Capacitación sobre servicio al cliente	128
Cuadro 49: Servicio educativo de calidad.....	129
Cuadro 50: Predisposición y proactividad de los colaboradores	130
Cuadro 51: Cultura de servicio y resultados organizacionales	131
Cuadro 52: Existencia de clientes rentables.....	132
Cuadro 53: Incremento de ingresos durante el período 2010 - 2015	133
Cuadro 54: Descuentos y retención de alumnos	134
Cuadro 55: Fidelización e ingresos anuales	135
Cuadro 56: Deserción estudiantil en las I.E.P. participantes	136
Cuadro 57: Finalización del año escolar	137
Cuadro 58: Planes contra la deserción estudiantil.....	138
Cuadro 59: Problema de la falta de pago	139
Cuadro 60: Respecto al nivel inicial	140
Cuadro 61: Respecto al nivel primaria.....	140
Cuadro 62: Cumplimiento de actividades planificadas.....	142
Cuadro 63: Importancia del cumplimiento de las actividades	143
Cuadro 64: Importancia de las relaciones con los clientes	144
Cuadro 65: Cumplimiento y resultados organizacionales.....	145
Cuadro 66: Tabla de contingencia de la hipótesis general	147
Cuadro 67: Tabla de contingencia de la hipótesis específica 1.....	148
Cuadro 68: Tabla de contingencia de la hipótesis específica 2.....	150
Cuadro 69: Tabla de contingencia de la hipótesis específica 3.....	152

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Preferencias del consumidor de Lima Emergente respecto a los centros educativos.....	5
Figura 2. Propuesta de modelo integrador de marketing relacional y negociación.	35
Figura 3. Propuesta de modelo de marketing relacional.....	42
Figura 4. Proceso del marketing relacional.....	54
Figura 5. Dimensiones del marketing relacional.....	56
Figura 6. La calidad y el servicio al cliente en el marketing relacional.....	71
Figura 7. Modelo estratégico para implementar la cultura de servicio	72
Figura 8. Funcionamiento del SIAGIE	81
Figura 9. Aplicación de estrategias de marketing	115
Figura 10. Importancia de las redes sociales en la comunicación.....	116
Figura 11. El cliente de la institución educativa privada	117
Figura 12. Fidelización de clientes en las I.E.P. participantes	118
Figura 13. Importancia de las reclamaciones	119
Figura 14. Importancia del marketing “boca a boca”	120
Figura 15. Rol del SIAGIE para la toma de decisiones	121
Figura 16. Existencia de base de datos propia	122
Figura 17. Bases de datos propias y actualizadas	123
Figura 18. Bases de datos de ex-clientes.....	124
Figura 19. Las redes sociales como base de datos de clientes	125
Figura 20. Rol de los colaboradores en la difusión.....	126
Figura 21. Compromiso de los colaboradores con el marketing.....	127
Figura 22. Capacitación sobre servicio al cliente.....	128

Figura 23. Servicio educativo de calidad	129
Figura 24. Predisposición y proactividad de los colaboradores	130
Figura 25. Cultura de servicio y resultados organizacionales.....	131
Figura 26. Existencia de clientes rentables	132
Figura 27. Incremento de ingresos durante el período 2010 - 2015.....	133
Figura 28. Descuentos y retención de alumnos.....	134
Figura 29. Fidelización e ingresos anuales	135
Figura 30. Fidelización e ingresos anuales	136
Figura 31. Finalización del año escolar.....	137
Figura 32. Planes contra la deserción estudiantil.....	138
Figura 33. Problema de la falta de pago.....	139
Figura 34. Nivel inicial y las relaciones con los clientes	141
Figura 35. Nivel primaria y las relaciones con los clientes.....	141
Figura 36. Cumplimiento de actividades planificadas	142
Figura 37. Importancia del cumplimiento de las actividades.....	143
Figura 38. Importancia de las relaciones con los clientes	144
Figura 39. Cumplimiento y resultados organizacionales	145

RESUMEN

El marketing relacional es un enfoque de marketing que en sus inicios, estuvo dirigido al mercado de los servicios. Dentro de este tipo de mercado, destacan los servicios educativos, los cuales en el Perú han crecido significativamente durante el período 2010 - 2015. Una de las razones para que una institución educativa privada pueda crecer, es que tenga la capacidad de poder gestionar adecuadamente las relaciones con sus clientes (padres de familia) y consumidores (alumnos), ya que ello incide en sus resultados como organización educativa.

Objetivo: Se determinó de qué manera ha influido el marketing relacional en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.

Método: La investigación fue de tipo no experimental y empleó un diseño transeccional correlacional-causal. Mediante un cuestionario estructurado se encuestó a nueve directivos de instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra.

Resultados: Fue posible obtener valiosa información relacionada a la fidelización de los clientes, uso de sistemas de información y desarrollo de una cultura de servicio.

Conclusiones: Se concluye que las instituciones educativas privadas participantes aplican el marketing relacional, sin saber que lo están haciendo, y éste ha tenido un impacto positivo en sus resultados organizacionales.

Palabras clave: Marketing relacional, resultados organizacionales, fidelización de clientes, sistemas de información, cultura de servicio.

ABSTRACT

Relationship marketing is a marketing approach that initially was aimed at services market. This kind of market includes educational services, which in Perú have grown significantly during the period 2010 - 2015. One reason for a private educational institution can grow is to have the ability to properly manage the relationships with customers (parents) and consumers (students) because it impacts on its results as an educational organization.

Purpose: It was determined how relationship marketing has influenced on organizational results of private educational institutions of the Local Educational Management Units 01, 02 and 04 located in the districts of San Juan de Miraflores, San Martín de Porres and Puente Piedra during the period 2010 - 2015.

Methods: The research was non experimental and used a correlational design. By a structured questionnaire, nine managers of private educational institutions of the Local Educational Management Units 01, 02 and 04 located in the districts of San Juan de Miraflores, San Martín de Porres and Puente Piedra were surveyed.

Results: It was possible to obtain valuable information related to customer loyalty, use of information systems and development of a service culture.

Conclusions: It was concluded that private educational institutions participants apply relationship marketing, not knowing that they are doing, and this has had a positive impact on their organizational results.

Keywords: Relationship marketing, organizational results, customer loyalty, information systems, service culture.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática

Según Lovelock & Wirtz (2009) en su obra titulada “Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia”, el mercado de los servicios está creciendo en todo el mundo y representa un porcentaje importante del producto bruto interno (PBI). El autor indica que por ejemplo, durante el año 2006, el 65% del PBI en Estados Unidos de América era abarcado por el sector servicios; y en América del Sur, los porcentajes del PBI que eran cubiertos por los servicios en países como Perú (65%), Brasil (64%), Ecuador (59%), Argentina (56%), entre otros, presentaban una tendencia a seguir incrementándose en el tiempo.

Durante los últimos años, el sector servicios en el Perú ha cobrado mayor importancia debido a que es uno de los sectores que ha generado un mayor crecimiento y ha dinamizado la economía, destacándose actividades tales como la educación, el turismo, la construcción, entre otros. Incluso, durante el primer cuatrimestre del 2015, los servicios aportaron al crecimiento del PBI en mayor grado que actividades como la minería y comercio (Sector Servicios aporta más al PBI que Minería y Comercio, 2015).

Según Díaz Díaz (2003) en su ponencia titulada “Comportamiento del consumidor de la educación privada y problemática de la comercialización de servicios educativos en el mercado educativo peruano”, el mercado educativo privado es de alta competencia, debido a la diversidad de instituciones educativas privadas y a la heterogeneidad de sus consumidores, quienes debido a las tecnologías de la información y comunicación poseen una mejor formación y mayor información, tornándose más exigentes respecto a la calidad de los servicios educativos brindados. Según un estudio elaborado por la consultora Inmark Perú, el número de alumnos matriculados en instituciones educativas privadas a nivel nacional experimentó un incremento de 18% durante el período 2010 al 2014, con una tendencia a seguir creciendo durante los próximos años (Matrícula escolar en sector privado creció 18% durante los últimos cinco años, 2015).

Reforzando la premisa anterior, el Ministerio de Educación a través de su base de datos denominada Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE) detalla la cantidad de instituciones educativas públicas y privadas de educación básica regular (EBR) ubicadas a lo largo del territorio peruano durante el período 2010 - 2015 en el siguiente cuadro 1:

Cuadro 1: Total de instituciones educativas públicas y privadas en Perú durante el período 2010 - 2015

Tipo	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Públicas	68,486	69,794	69,439	76,125	77,289	79,839
Privadas	21,401	22,145	21,178	23,486	23,940	24,321
Total de instituciones en Perú	89,887	91,939	90,617	99,611	101,229	104,160

Fuente. Datos tomados del Ministerio de Educación (2015)
Elaboración propia

El precedente cuadro 1 considera a las instituciones educativas públicas y privadas de EBR, es decir, solamente incluye a los niveles de inicial, primaria y secundaria, las cuales son de interés para la presente investigación. El número de instituciones educativas privadas experimentó un decrecimiento

durante el período 2011 al 2012; pero desde el 2013 al 2015 se ha incrementado notablemente.

El incremento del número de instituciones educativas privadas en el Perú, también se ha visto reflejado en Lima Metropolitana, tal como se detalla a continuación en el siguiente cuadro 2:

Cuadro 2: Total de instituciones educativas en Lima Metropolitana durante el período 2010 - 2015

Tipo	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Públicas	5,224	5,014	4,816	5,032	5,012	5,130
Privadas	9,707	9,961	9,523	10,121	10,240	10,462
Total de instituciones educativas	14,931	14,975	14,339	15,153	15,252	15,592

Fuente. Datos tomados del Ministerio de Educación (2015)
Elaboración propia

Como se puede apreciar, el número de instituciones educativas privadas en Lima Metropolitana se ha incrementado durante el período de estudio; aunque del 2011 al 2012 descendió en 4%, para el año 2013 se incrementó en 6% con respecto al año anterior. Además, durante el año 2015, el número de instituciones educativas privadas en Lima Metropolitana representó el 43% del total en el Perú.

Con respecto al número de alumnos matriculados en instituciones educativas públicas y privadas durante el período 2010 - 2015, éste se ha ido incrementando tal como se aprecia a continuación en el siguiente cuadro 3:

Cuadro 3: Total de alumnos matriculados en el Perú durante el período 2010 - 2015

Gestión	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Pública	6,028,665	5,819,438	5,467,305	5,647,750	5,575,083	5,624,092
Privada	1,660,600	1,731,879	1,746,707	1,943,327	1,967,459	1,976,633
Total	7,689,265	7,551,317	7,214,012	7,591,077	7,542,542	7,600,725

Fuente. Datos tomados del Ministerio de Educación (2015)
Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro precedente, el número de alumnos matriculados en instituciones educativas privadas en todo el Perú ha experimentado un incremento constante, a comparación de las instituciones educativas públicas, cuyo número de alumnos ha estado disminuyendo durante cada año. Una situación similar se ha experimentado en Lima Metropolitana según el siguiente cuadro 4:

Cuadro 4: Total de alumnos matriculados en Lima Metropolitana durante el período 2010 - 2015

Tipo	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Instituciones públicas	1,033,604	1,004,352	950,950	943,421	939,542	947,897
Instituciones privadas	798,879	828,174	842,053	917,007	949,996	956,287
Total de alumnos en Lima Metropolitana	1,832,483	1,832,526	1,793,003	1,860,428	1,889,538	1,904,184

Fuente. Datos tomados del Ministerio de Educación (2015)
Elaboración propia

Del anterior cuadro 4 se concluye lo siguiente: El número de alumnos de instituciones educativas privadas se ha ido incrementando con el paso de los años, a comparación del decrecimiento experimentado en las instituciones educativas públicas. Del año 2010 al 2015 el incremento de alumnos en instituciones educativas privadas, expresado en términos porcentuales, fue de 20%.

La investigación se situó en el ámbito geográfico de las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) 01, 02 y 04; específicamente en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra, considerados por la empresa de investigación de mercados internacionales CCR (2015) como distritos que conforman la denominada Lima Emergente. Los aspectos valorados por los consumidores de Lima Emergente para escoger un centro educativo se presentan a continuación en la figura 1:

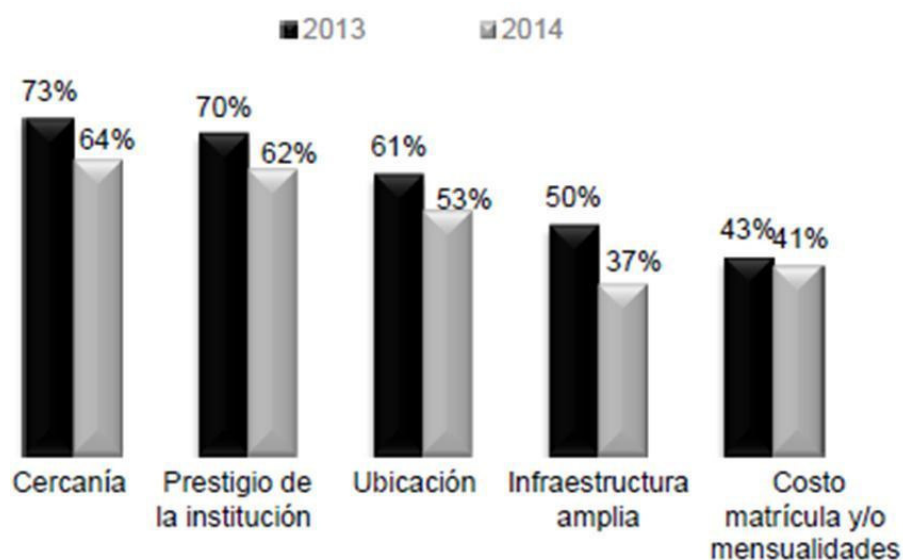


Figura 1. Preferencias del consumidor de Lima Emergente respecto a los centros educativos

Fuente y elaboración. CCR (2015)

Como se pudo apreciar en la anterior figura 1, el aspecto más valorado por los habitantes de la denominada Lima Emergente para escoger un centro educativo lo determina la cercanía de la institución; mientras que el costo del servicio no es considerado decisivo para dicha elección.

Como se indicó anteriormente, se consideró a instituciones educativas privadas de las UGEL 01, 02 y 04 de educación básica regular (EBR); obteniéndose los datos mostrados a continuación en el cuadro 5:

Cuadro 5: Total de instituciones educativas privadas de las UGEL 01, 02 y 04 durante el período 2010 - 2015

Ámbito	2010	2011	2012	2013	2014	2015
UGEL 01	1,520	1,589	1,492	1,624	1,691	1,751
UGEL 02	1,868	1,832	1,727	1,811	1,911	1,962
UGEL 04	1,360	1,491	1,411	1,538	1,517	1,594
Total	4,748	4,912	4,630	4,973	5,119	5,307

Fuente. Datos tomados del Ministerio de Educación (2015)
Elaboración propia

En el anterior cuadro 5 se pudo apreciar que el número total de instituciones educativas privadas de las UGEL mencionadas se ha incrementado durante el período 2010 - 2015; a pesar de una leve caída durante el año 2012.

Con respecto a los distritos considerados, la información al detalle se presenta a continuación en el cuadro 6:

Cuadro 6: Total de instituciones educativas privadas de los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra del 2010 al 2015

Distrito	2010	2011	2012	2013	2014	2015
San Juan de Miraflores	428	446	408	441	453	455
San Martín de Porres	1,004	988	926	972	1,017	1,045
Puente Piedra	352	411	365	414	404	423
Total	1,784	1,845	1,699	1,827	1,874	1,923

Fuente. Datos tomados del Ministerio de Educación (2015)
Elaboración propia

Del anterior cuadro 6 se desprende lo siguiente: El distrito con mayor crecimiento del número de instituciones educativas privadas ha sido San Martín de Porres; mientras que el menor crecimiento se ha dado en el distrito de Puente Piedra.

Bayly Letts & Solís Visscher (2003) en su artículo titulado “Educación estatal: Una mala receta para un pésimo plato. Por qué devolver a los privados el control de la educación” señalan que en el mercado educativo existe oferta para todo tipo de nivel socioeconómico, sin embargo, se presenta una fuerte competencia desleal entre las instituciones educativas privadas que participan en el mercado. Además, los autores sostienen que si bien las normas legales desincentivan en muchas ocasiones a dichas instituciones privadas, los bajos niveles de enseñanza en las instituciones educativas públicas ocasionaron que los padres de familia busquen mejores alternativas para la educación de sus hijos, optando por el sector privado.

Con respecto a las normas legales que desincentivan la inversión en educación destacan la Ley N° 27665 “Ley de protección a la economía familiar respecto al pago de pensiones en centros y programas educativos privados” (2002) y la Ley N° 29571 “Código de protección y defensa del consumidor” (2010), ya que ambas inciden directamente en la gestión económica de la institución educativa privada estipulando, por ejemplo, que si un padre de familia no cumple con abonar el pago mensual por concepto de enseñanza, a su hijo no se le debe dejar de brindar el servicio educativo. Dichos dispositivos legales no consideran que las instituciones educativas privadas han ido experimentando diversas transformaciones a través del tiempo, convirtiéndose de centros de enseñanza a organizaciones empresariales, que tienen obligaciones y estructuras similares a cualquier otra empresa de servicios. Bajo este contexto, para el desarrollo de las instituciones educativas privadas en la actualidad, se emplean muchos conceptos de las ciencias administrativas debido a su carácter transversal, tales como: gestión de la calidad, planeamiento estratégico, marketing, contabilidad y finanzas, manejo de recursos humanos; los cuales aunados a la

función educativa, son los que guían actualmente el desarrollo de las instituciones educativas privadas.

El marketing como se le conoce, ha ido evolucionando hacia diversos enfoques durante las últimas décadas, y esto ha generado que pueda ser utilizado por diversos tipos de organizaciones empresariales, como una herramienta para el logro de resultados organizacionales. El marketing relacional es uno de los enfoques de la mercadotecnia, cuyo uso aún no es explotado completamente en el Perú (ya que sigue siendo visto como algo novedoso), cuyo énfasis consiste en mantener relaciones a largo plazo con los clientes, realizado a través de diversos medios tales como: manejo de bases de datos de información, fomento de la cultura de servicio, compromiso de los colaboradores, entre otros.

La aplicación del marketing en las instituciones educativas privadas ha sido difícil debido a la creencia de que la educación no debe ser considerada como una actividad mercantilista; además, muchas instituciones educativas privadas se mantuvieron estáticas a lo largo del tiempo ya que creyeron tener un público cautivo y durante los últimos años, al fomentarse el uso de las prácticas de marketing, algunas de ellas perdieron terreno y otras han desaparecido del mercado educativo. Por dicha razón, Alvarado Oyarce (2003) en su libro “Gerencia y Marketing Educativo. Herramientas modernas de gestión educativa” plantea que la función del marketing en los servicios educativos es la de ayudar a definir las características del servicio y la manera como éste llegará al alumno y padre de familia.

Grupo Educación al Futuro (2008) realizó un estudio considerando una muestra de 115 directivos de instituciones educativas privadas, determinando que 7 de cada 10 instituciones educativas privadas tienen una persona o área encargada de la formulación de estrategias de marketing. Asimismo, el 47% de encuestados respondió que el director y/o promotor de la institución educativa son los encargados del mercadeo del servicio educativo.

Una institución educativa que se esfuerce por crear relaciones a largo plazo con sus clientes (padres de familia y alumnos) obtendrá una ventaja competitiva frente a sus competidores, ya que muchos padres de familia al momento de elegir una institución educativa, desean que su hijo estudie la mayor cantidad de años posible y no tener que cambiarlos constantemente por diversos factores (mala enseñanza, maltratos, cobros abusivos, problemas de adaptación, etc.).

Según el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia en España (UNICEF España, 2012), el cambio de institución educativa constituye uno de los grandes sucesos dentro de la vida de los niños, y sobre el cual, el niño no tiene la libertad para elegir; además, la decisión tomada por los padres de familia puede poner a los hijos en una situación de riesgo emocional. Complementando el anterior enunciado, UNICEF Chile (2006) señala que el cambio de institución educativa para un niño es una situación estresante que puede afectar su rendimiento escolar, ya que deberá adaptarse a nuevos compañeros y a una nueva rutina diaria.

Es a partir de las anteriores premisas, que se puede señalar que una adecuada gestión de las relaciones con los clientes puede contribuir a la retención del alumnado de las instituciones educativas privadas, evitando que los alumnos experimenten situaciones que afecten su bienestar. Además, la adecuada gestión de las relaciones con los clientes es una herramienta fundamental para el fortalecimiento del vínculo entre las instituciones educativas, la familia y la comunidad, debido a que dicha unión genera una mejora de los aprendizajes, así como también el desarrollo comunitario. La importancia de una eficiente gestión de las relaciones de las instituciones educativas con sus clientes puede ser apreciada desde dos puntos de vista complementarios: Desde el punto de vista de la relación institución educativa-familia, la integración de ésta última contribuye a la formación integral de los alumnos; mientras que la relación institución educativa-comunidad promueve la colaboración mutua para el desarrollo de proyectos educativos en común (Ministerio de Educación, 2014).

Las concepciones anteriores son sólo ejemplos de cómo la aplicación del marketing, desde una óptica relacional, puede resultar beneficiosa para las instituciones educativas privadas, y que se debe ir más allá de la tradicional idea de marketing que todavía mantienen muchas instituciones educativas, para las cuales solamente está relacionada a la inversión en publicidad, y no consideran las nuevas tendencias del marketing.

Por su parte, la obtención de resultados organizacionales ha sido una constante a lo largo de la historia de las ciencias administrativas. Ospina Garcés (2004) en su artículo titulado “Obtención de resultados organizacionales a través de la historia administrativa” señala que los aportes de las distintas teorías administrativas fueron fundamentales, ya que resolvieron, en su época, el dilema de la obtención de resultados organizacionales deseados y además, dejaron las bases para la generación de nuevas teorías administrativas. Así mismo, Danvila del Valle (2004) en su tesis titulada “La generación de capital humano a través de la formación, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales”, para optar el Grado de Doctor en Organización de Empresas de la Universidad Complutense de Madrid, sostiene que un elemento fundamental para la obtención de resultados organizacionales deseados lo constituye el factor humano (los colaboradores), ya que generan recursos intangibles que posteriormente se transformarán en ventajas competitivas. Dicho punto es reforzado por Castaño, Lanzas & López (2007) en su artículo “Estrategia organizacional orientada al logro de resultados desde el trabajo en equipo”, quienes sostienen que la agrupación de colaboradores en equipos de trabajo, dota a las empresas de creatividad e innovación, permitiéndoles la obtención de mejores resultados organizacionales.

El desarrollo del marketing relacional como herramienta para el logro de resultados organizacionales, cobra importancia debido a que permite mantener relaciones a largo plazo con los clientes actuales y a su vez permite obtener nuevos, lo cual incidirá en el nivel de ventas y en los resultados organizacionales esperados, y lo que se busca analizar con la presente investigación es si dicho enfoque del marketing es explotado total o

parcialmente por las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

La presente investigación pretende determinar la manera en la cual el marketing relacional ha influido en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas. Así, ante lo expuesto, se responde la siguiente pregunta general:

¿De qué manera ha influido el marketing relacional en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015?

1.2.2. Problemas específicos

1. ¿Cómo ha influido la fidelización de clientes en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015?

2. ¿En qué medida ha influido el uso de sistemas de información en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015?

3. ¿De qué manera el desarrollo de una cultura de servicio ha incidido en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015?

1.3. Justificación teórica

La presente investigación aporta a la literatura científica nuevas formas de comprender la importancia del marketing relacional en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana, enfocándose básicamente en las UGEL 01, 02 y 04; y tomando como punto de referencia los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra. La importancia de escoger dichos distritos radica en que forman parte de la denominada Lima Emergente (CCR, 2015), cuyo consumidor para elegir una institución educativa se basa más en aspectos cualitativos (cercanía, prestigio, ubicación, infraestructura) que en cuantitativos (costo de la matrícula y/o mensualidades).

Además, la presente tesis ha empleado información disponible en diferentes idiomas con la finalidad de comparar el contexto nacional con el internacional. Por consiguiente, dicha información empleada (y traducida en muchos casos) resultará útil para futuras investigaciones.

El estudio que se realizó ha buscado cubrir la carencia de investigaciones de carácter específico con respecto a este tema, ya que en las bibliotecas,

repositorios académicos, revistas especializadas y demás tipos de fuentes consultadas no existe otra tesis ni publicación alguna que abarque el problema objeto de estudio, esto debido a que la mayor parte de la información disponible hace referencia al marketing relacional y su aplicación en diferentes tipos de empresas, mas no en instituciones educativas. Además, otro detalle a resaltar es que existen muy pocas investigaciones que hayan abordado el tema de los resultados organizacionales, ya que muchas tienden a confundirlo con los objetivos organizacionales.

El producto final (la tesis propiamente dicha) será útil para complementar el conocimiento científico existente sobre el marketing relacional y los resultados organizacionales, y además, permitirá la formulación de proyectos futuros relacionados al tema objeto de estudio.

1.4. Justificación práctica

La información empleada y analizada en este estudio, así como los resultados finales que se obtienen, son útiles para los siguientes agentes:

Para los órganos directivos de las instituciones educativas privadas, ya que a raíz de la presente investigación podrían formular sus propios modelos y estrategias de marketing relacional de una manera formal, los cuales les permitan incrementar y mantener el número de alumnos de sus instituciones y así poder obtener los resultados que se esperan.

Para los estudiantes de educación superior, tanto a nivel de pregrado y posgrado, ya que la presente tesis puede ser utilizada como base para la elaboración de proyectos de investigación futuros relacionados con el tema objeto de estudio.

Para los investigadores en general (pertenecientes a alguna universidad, empresa del sector público o privado, o cualquier otra persona que tenga interés en el tema) ya que en el caso que se encuentren realizando una investigación similar, la presente tesis les suministrará información que puede servirles como punto de partida para desarrollar proyectos que pretendan formular e implementar programas de marketing relacional (aplicables a cualquier tipo de institución educativa) para la obtención de mejores resultados organizacionales. En el caso que el investigador sea de cualquier otra especialidad ajena a las ciencias administrativas, la presente tesis posee un glosario de términos básicos para una mejor comprensión y asimilación del contenido empleado.

Por último, la presente tesis resulta fundamental para la sociedad en general, ya que es una muestra del avance del conocimiento científico en el campo del marketing relacional, satisfaciendo una necesidad de información que fue el motivo que desencadenó el desarrollo de la presente investigación.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar de qué manera ha influido el marketing relacional en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.

1.5.2. Objetivos Específicos

- 1.** Identificar cómo ha influido la fidelización de clientes en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.
- 2.** Determinar en qué medida ha influido el uso de sistemas de información en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.
- 3.** Establecer la manera en la cual, el desarrollo de una cultura de servicio ha incidido en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

Ha existido una influencia positiva del marketing relacional en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.

1.6.2. Hipótesis específicas

1. La fidelización de clientes ha influido de manera favorable en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.
2. El uso de sistemas de información ha influido de manera favorable en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.
3. El desarrollo de una cultura de servicio ha incidido favorablemente en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación

Tartaglia (2011) en su documento denominado “Elementi di marketing. Dispensa per gli studenti del corso di laurea in scienze e tecnologie della comunicazione” manifiesta que existen muchos investigadores que señalan que el marketing ha existido en el mundo desde tiempos remotos, indicando que los fenicios (grandes comerciantes del mundo antiguo) lo habrían practicado sin saber que lo hacían. Sin embargo, el autor considera al período posterior a la crisis de 1929 en Estados Unidos como fecha de nacimiento formal del marketing, ya que durante dicha época la sobreproducción de bienes en dicho país había ocasionado que ya no haya un mercado dónde colocarlos. Es a raíz de dicho acontecimiento que se comenzaron a realizar estudios con la finalidad de generar una armonía en las relaciones de oferta y demanda para evitar una nueva crisis como la de 1929.

La American Marketing Association (AMA) es la organización que agrupa a los principales expertos en marketing, fue fundada en 1937 y es la encargada de brindarle una definición oficial al término “Marketing”. Según Ferrell & Hartline (2012) en su libro “Estrategia de marketing”, la AMA desde 1985 a 2005 mantuvo una definición que se enfocaba en la entrega de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes; en cambio, luego del

2005 la definición del término “Marketing” se ha enfocado en la generación de procesos para entregar valor a los clientes y en la administración de las relaciones con los mismos. De la nueva definición, se entiende que el marketing actual enfatiza en el establecimiento de relaciones duraderas que generen valor a la organización y sus clientes.

Manes (2004) en su obra titulada “Marketing para instituciones educativas: Guía para planificar la captación y retención de alumnos” califica al marketing como un arma de doble filo, ya que muchas veces ha sido empleado de manera egoísta y satisfaciendo solo a las organizaciones que la emplean. El autor sostiene que el marketing debe ser utilizado para satisfacer necesidades de carácter social, en la cual tanto la organización como el público sientan que se cubren sus necesidades, propiciando la generación de bienestar.

Hernández Espallardo (2001) en su artículo titulado “La investigación científica en marketing” indica que desde el nacimiento del marketing ha existido el debate de si debe ser considerado un arte o una ciencia. Para el autor, el marketing debe ser considerado una ciencia siempre y cuando los expertos en la disciplina apliquen el método científico en sus investigaciones; además, señala que las relaciones que generan valor para la organización y sus clientes deben estar construidas bajo modelos científicos que permitan verificar su efectividad. Por su parte Santesmases Mestre (2012) en su libro “Marketing: Conceptos y estrategias” considera al marketing como una filosofía que busca comprender la relación de intercambio entre empresa y cliente; y como técnica, que busca ejecutar dicha relación de intercambio.

Martínez Campo & Cantillo Guerrero (2013) en su artículo titulado “Análisis de enfoques epistemológicos en tesis doctorales relacionadas con el marketing y el emprendimiento” señalan que existen tres enfoques epistemológicos en la disciplina del marketing, los cuales son: el empirismo, el pragmatismo y la complejidad. El empirismo cuando se habla que el marketing busca generar experiencias en el consumidor, el pragmatismo cuando se menciona que el trabajo en marketing requiere conocer el entorno

para generar información y la complejidad cuando se hace referencia al carácter innovador del marketing que hace factible la interrelación de la organización con su entorno.

El término “Marketing relacional” fue introducido por primera vez en el año 1983 por Leonard Berry, enfocándose básicamente en el mercado de los servicios. Sin embargo, para Renart (2002) en su artículo titulado “Marketing relacional: ¿Café para todos?” señala que no se trata de un enfoque nuevo, ya que el marketing relacional ha sido empleado desde hace muchos siglos atrás por los pequeños comerciantes, los cuales ofrecían sus productos y/o servicios directamente al cliente (la transacción se realizaba cara a cara). Reforzando la premisa anterior, Santesmases Mestre (2012) indica que el marketing relacional es una visión retro del marketing, ya que se busca hacer lo de antes, pero empleando las nuevas tecnologías; además, lo califica de conservador, ya que prefiere retener clientes en lugar de captar nuevos.

Palmer, Lindgreen & Vanhamme (2005, citado en Rosendo Ríos & Laguna Sánchez, 2012) identificaron la existencia de tres escuelas de pensamiento en el marketing relacional, las cuales se detallan a continuación en el siguiente cuadro 7:

Cuadro 7: Escuelas de pensamiento en el marketing relacional

Escuelas	Principales autores	Características
1. Grupo IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group)	Hakanson y Ford	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enfocada en el sector industrial. ➤ Plantea la existencia de relaciones entre clientes y proveedores y que éstas surgen de la interrelación. ➤ La confianza, el compromiso y el poder inciden en la existencia de las relaciones.
2. Nórdica	Christian Grönroos y Evert Gummesson	<ul style="list-style-type: none"> • Plantea la existencia de relaciones como un proceso que se desarrolla en el tiempo. • Considera al marketing relacional como una nueva teoría. • Sostiene que la interacción entre los miembros de las organizaciones y los clientes permiten la subsistencia de los productos y/o servicios.
3. Anglo-Australiana	Adrian Payne, Martin Christopher y David Ballantyne	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Argumenta que la calidad y el servicio son fundamentales para que los clientes mantengan relaciones con las compañías. ✓ Indica que el compromiso de los colaboradores con los objetivos organizacionales incide directamente en la calidad del servicio que se brinda.

Fuente. Palmer, Lindgreen & Vanhamme (2005, citado en Rosendo Ríos & Laguna Sánchez, 2012)

Elaboración propia

Sarmiento Guede (2014) en su tesis titulada “Marketing de relaciones en los medios sociales: Estudio empírico de los antecedentes y consecuentes de la calidad de la relación en los sitios web de viajes”, Programa de Economía de la Empresa de la Universidad Rey Juan Carlos, señala que, además de las tres escuelas mencionadas en el cuadro 7, adicionalmente existen otras dos escuelas de pensamiento en el marketing relacional, las cuales se explican a continuación en el cuadro 8:

Cuadro 8: Escuelas Norteamericana y China en el marketing relacional

Escuelas	Principales autores	Características
1. Escuela Norteamericana	Leonard Berry (Texas A&M University), Theodore Levitt y Barbara Bund Jackson (Harvard Business School) y Jagdish Sheth (Emory University)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Objeto de estudio: Las relaciones a largo plazo. ❖ El servicio al cliente es fundamental para la existencia del marketing relacional. ❖ Los clientes deben percibir el servicio como algo superior a lo ofrecido (que exceda sus expectativas). ❖ Considera que es más rentable mantener a los clientes actuales que captar nuevos.
2. Escuela China	Y.H. Wong, Ricky Yee-kwong Chan, David Gilbert y Jenny Tsao.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es una de las perspectivas menos conocidas en el mundo occidental. ➤ Destaca el concepto del “Guanxi” (relación), el cual tiene como base todas las transformaciones de la cultura China durante el últimos 5000 años. ➤ El “Guanxi” o redes de relaciones domina la manera de hacer negocios en China, ya que se basa en las relaciones a largo plazo, en las que priman el respeto, afecto, confianza, compromiso y lealtad.

Fuente. Datos tomados de Sarmiento Guede (2014)
Elaboración propia

Santesmases Mestre (2012) en su libro “Marketing: Conceptos y estrategias” sostiene que *“el marketing de relaciones es una consecuencia de los cambios del entorno. En una situación competitiva, en la que los consumidores o usuarios pueden elegir entre muchas opciones, es muy difícil conseguir su lealtad”* (P. 75). Lo que el autor pretende explicar es que la apertura de los mercados ha ocasionado un incremento en el nivel de competencia empresarial y la exigencia de los clientes va más allá de requerir un producto

de calidad; siendo la solución la generación de vínculos a largo plazo entre compañías y clientes.

Por su parte, la obtención de resultados organizacionales ha sido una preocupación permanente en el desarrollo de las ciencias administrativas, siendo objeto de estudio de varias de las teorías de la administración (Ospina Garcés, 2004).

Para Chiavenato (2013) en su obra “Introducción a la Teoría General de la Administración”, cada teoría administrativa le ha dado un significado distinto a los resultados organizacionales. Por ejemplo, sostiene que en la antigüedad la escuela clásica señalaba que para alcanzar resultados organizacionales óptimos se debía lograr la eficiencia, eficacia y productividad; mientras que para teorías modernas como la de sistemas, la información y toma de decisiones oportuna permiten la obtención de resultados organizacionales óptimos.

2.2. Antecedentes de la investigación

Gran parte de las investigaciones mostradas a continuación (tanto nacionales como internacionales) son de carácter genérico, ya que tratan sobre la aplicación del marketing relacional en diferentes tipos de organizaciones, así como también los diversos factores que influyen en los resultados organizacionales (o empresariales), siendo escasa la información vinculada a las instituciones educativas.

En el ámbito nacional no existen investigaciones que aborden directamente el tema de la influencia del marketing relacional en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana. Las investigaciones que han sido posible encontrar tratan sobre la aplicación del marketing relacional en distintos rubros de negocio,

las cuales a pesar de ser aproximaciones, son muy importantes para una mejor comprensión del tema objeto de estudio.

1. Suca Riveros (2012) en su tesis titulada “Relación del Marketing Estratégico Relacional Educativo en la Calidad de la Gestión Pedagógica en las Instituciones Educativas de la Red 07 en la Unidad Gestión Educativa Local 05 en San Juan de Lurigancho - Lima 2009”, para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, buscó demostrar, cuantitativamente, la relación existente entre el marketing estratégico relacional educativo y la calidad de la gestión pedagógica durante el 2009. Dicha investigación fue de tipo no experimental y empleó el diseño transversal - correlacional, siendo las variables de dicho estudio: el marketing estratégico relacional educativo y la calidad de la gestión pedagógica; además la muestra estuvo conformada por 209 docentes y 21 directivos de diferentes centros educativos, a los cuales se les aplicó un cuestionario diferente de acuerdo a su función desempeñada. Entre los hallazgos más importantes del estudio, destacan las siguientes:

- ❖ Empleando el coeficiente de Pearson se pudo determinar que existía una correlación positiva, ya que se obtuvo 0.795 para el personal docente y 0.800 para el personal directivo. Por lo tanto, se determinó una relación directa entre el marketing estratégico relacional educativo y la calidad de la gestión pedagógica.
- ❖ Las variables del marketing mix también tenían una relación directa con la calidad de la gestión pedagógica (ya que se obtuvo coeficientes de 0.786 para docentes y 0.772 para directivos).
- ❖ Las instituciones educativas deberían contar con un plan de marketing estratégico relacional que les permita mantener relaciones a largo plazo con sus alumnos.
- ❖ Las instancias de gestión educativa, tales como la UGEL, la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana (DRELM) y el Ministerio de Educación deberían brindar cursos de capacitación

sobre marketing a los docentes y directivos de las instituciones educativas.

- ❖ Se debe capacitar a los directivos y docentes para la aplicación del marketing relacional, ya que permite la mejora de calidad de la gestión pedagógica.

2. Niño de Guzmán Miranda (2014) en su investigación titulada “Estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes” buscó determinar el impacto que había tenido la aplicación de la estrategia de marketing relacional en la fidelización de los clientes del Centro de Aplicación Productos Unión (Ubicado en Lima). La investigación fue de tipo preexperimental y luego de efectuar un muestreo aleatorio simple, la muestra de estudio estuvo conformada por 216 bodegueros (tenderos) en Lima Metropolitana, a los cuales se les aplicó un cuestionario antes y después de la aplicación de la estrategia de marketing relacional. Dicho cuestionario analizaba la fidelización de clientes bajo tres parámetros: compra, servicio y calidad; y entre las conclusiones más importantes destacan las siguientes:

- ❖ Al aplicar un cuestionario luego de seis meses de la aplicación de la estrategia de marketing relacional se pudo conocer que hubo una mejora en la fidelización y lealtad de los clientes. En síntesis, la estrategia de marketing relacional influyó positivamente en la fidelización de los clientes de Productos Unión.
- ❖ Luego del período de 6 meses se apreció un incremento de los niveles de compra de los clientes del Centro de Aplicación Productos Unión.
- ❖ Hubo una mejora significativa de la percepción de los clientes sobre los productos que ofrece el Centro de Aplicación Productos Unión.
- ❖ La lealtad de los clientes de Productos Unión experimentó una mejora sustancial luego de aplicarse la estrategia de marketing relacional.
- ❖ Si el Centro de Aplicación Productos Unión fomentara el uso de su estrategia de marketing relacional en todos sus puntos de venta, esto generaría mayor rentabilidad para la organización y dicha estrategia

podría ser adaptada por otros negocios que forman parte de la corporación.

3. Acevedo Flores (2006) realizó la tesis titulada “Modelo de gestión de las relaciones con los clientes para clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación”, para optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con la finalidad de diseñar un modelo de gestión de las relaciones con los clientes para clusters de pequeñas y medianas empresas (PYME's) exportadoras peruanas del sector de confecciones hacia el mercado latinoamericano (enfocado en países como Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela). La investigación fue de tipo descriptivo y explicativo, aplicando el método inductivo – predictivo, lo cual posibilita que los resultados puedan ser generalizados. La recolección de datos se efectuó mediante encuestas cara a cara con gerentes generales y jefes de área; y entre las conclusiones más importantes destacan las siguientes:

- ❖ Para las PYME's peruanas del sector de confecciones para la exportación resulta fundamental que empleen toda la información que poseen de sus clientes, a través de las bases de datos, para que logren establecer relaciones a largo plazo con ellos, lo cual incidirá favorablemente en la rentabilidad de la relación y del negocio.
- ❖ La estrategia de marketing relacional que empleen las PYME'S peruanas del sector de confecciones para la exportación debe estar direccionada hacia la búsqueda de la rentabilidad mediante la satisfacción de sus clientes.
- ❖ La autora sostiene que se debe satisfacer al cliente ofreciéndole servicios de pre y post venta ya que ello hace factible el establecimiento de una relación a largo plazo.
- ❖ La comunicación con los clientes es importante y por dicha razón se sostiene que la implementación de un sistema de administración de quejas resulta fundamental para poder mantener y recuperar a los clientes.

- ❖ Para implementar un modelo de gestión de relaciones con los clientes, previamente se debe diseñar una estrategia de mejora continua orientada al cliente, la misma que requiere del compromiso de todos los miembros que conforman una organización.

4. Flores Mamani (2011) en su artículo titulado “Marketing de relaciones como una estrategia de diferenciación en la fidelización del cliente en las entidades financieras localizadas en Puno” comprobó que el uso del marketing relacional influía positivamente en la fidelización del cliente de las entidades financieras privadas localizadas en la ciudad de Puno. La investigación fue de tipo descriptiva y para su ejecución, se diseñó un cuestionario dirigido al personal del área de comunicación y/o marketing de las 18 entidades financieras privadas ubicadas en dicha ciudad. Entre los hallazgos más resaltantes destacan los siguientes:

- ❖ La calidad de la relación cliente-empresa estaba en función de la satisfacción y confianza.
- ❖ Las entidades financieras se comunicaban mensual y trimestralmente con sus clientes, a través de llamadas telefónicas y marketing directo con la finalidad de ofrecerles nuevas promociones respecto a sus productos financieros.
- ❖ Previamente a la fidelización, las entidades financieras privadas en Puno buscan reconquistar a sus clientes por medio de programas de reconocimiento, de afinidad, entre otros.
- ❖ La comunicación cumple un rol muy importante para fidelizar a los clientes y por dicha razón, las entidades financieras privadas en Puno emplean los siguientes medios de comunicación: servicio al cliente por vía telefónica, realización de eventos especiales, portal web, entre otros.
- ❖ Las instituciones financieras privadas preferían captar nuevos clientes en vez de conservar a los clientes actuales.
- ❖ El personal del área de comunicación y/o marketing se encontraba fuertemente capacitado en técnicas de marketing, lo cual permitió la captación de nuevos clientes, la renovación de préstamos de los

clientes actuales, un mejor posicionamiento de empresas financieras y una mayor aceptación por parte de los clientes.

- ❖ El manejo adecuado de las relaciones con los clientes ha permitido a las instituciones financieras privadas que el 25% de clientes solicitaran nuevamente un préstamo, lo cual podría convertirlos en el futuro en clientes fieles de por vida.

5. Díaz Ledesma (2014) realizó una investigación titulada “Propuesta de red social como herramienta del marketing relacional: Fidelización de clientes en pequeñas empresas de calzado” con la finalidad de determinar si las pequeñas empresas de calzado ubicadas en la ciudad de Trujillo (La Libertad) podían fidelizar a sus clientes empleando el marketing relacional a través del uso de las redes sociales. Para la realización de dicha investigación, la muestra estuvo conformada por 391 clientes (que participaban en redes sociales y habían realizado al menos una compra) de la Asociación de Pequeños Industriales y Artesanos de Trujillo (APIAT) y de “La Alameda del Calzado”, a los cuales se les aplicó un cuestionario de 30 preguntas, obteniéndose los siguientes resultados:

- ❖ La gran mayoría de clientes estaba familiarizado con el uso de la red social Facebook, pero las pequeñas empresas de calzado de la ciudad de Trujillo no empleaban las redes sociales para mantener relaciones perdurables en el tiempo con sus clientes ni contaban con alguna estrategia de marketing digital, ya que ellos se inclinan más por la publicidad en el punto de venta y algunas veces por radio, televisión y revistas.
- ❖ Las empresas que formaron parte del estudio no contaban con bases de datos de sus clientes, ni averiguaban las necesidades de los mismos para satisfacerlos y fidelizarlos.
- ❖ Existía una fidelidad latente por parte del cliente hacia dichas empresas, debido a que no estaba dispuesto a pagar más por el producto en otros centros comerciales.

- ❖ El autor propone que los negocios creen sus páginas en Facebook para que puedan tener una mayor interacción con sus clientes que permita una posterior fidelización.

En el ámbito internacional existen numerosas fuentes de investigación que tratan sobre el uso del marketing relacional en diversos tipos de organizaciones, así como también, diversos factores que influyen en los resultados organizacionales (o empresariales), siendo nuevamente escasa la información vinculada a las instituciones educativas privadas.

1. Quero Gervilla & Parra Guerrero (2005) realizaron la investigación titulada “Gestión de relaciones en el sector cultural. La cooperación como estrategia en el nuevo mercado del ocio” para determinar el impacto del marketing relacional en el mercado de las artes escénicas en España. La muestra del estudio estuvo compuesta por 150 directores y gerentes de entidades de servicios de exhibición de artes escénicas, los cuales fueron seleccionados luego de aplicar un muestreo no probabilístico por juicio, y se les entrevistó personalmente (93%) y vía telefónica (7%). Dentro de las principales conclusiones destacan las siguientes:

- ❖ El marketing relacional es el enfoque idóneo para las entidades que participan en el mercado de las artes escénicas en España, debido a que en el manejo de dichas entidades intervienen muchos grupos, cuyo manejo de relaciones es importante dentro del proceso de creación de valor.
- ❖ Se planteó un modelo de marketing relacional para poder administrar los 7 tipos de relaciones dentro de los servicios de exhibición de artes escénicas en España, los cuales son: Audiencia escénica, centros educativos, organismos públicos, competencia, proveedores, otras organizaciones y relaciones internas.
- ❖ Se determinó la existencia de dos perfiles relaciones: las entidades cooperantes (que desarrollan relaciones con todos los grupos de interés) y las entidades de audiencia (solo se enfocan en los clientes y centros educativos escénicos).

- ❖ El autor indica que la cooperación es muy importante para la creación de valor dentro del enfoque relacional y que se debe mejorar las relaciones entre el sector público y privado de las artes escénicas en España.
 - ❖ La adecuada gestión de relaciones con los proveedores es muy importante para el desarrollo del servicio cultural brindado.
2. Gómez Villanueva (2008) en su tesis doctoral denominada “Orientación al mercado, capacidades empresariales y resultados en la PYMES de nueva creación”, del programa de Doctorado en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas de la Universitat Autònoma de Barcelona, la cual estuvo orientada al sector turístico en España, analizó el impacto de las capacidades empresariales en los resultados organizacionales, proponiendo un modelo basado en las siguientes cuatro capacidades empresariales: La orientación al mercado (OM), la orientación al aprendizaje (OA), la orientación emprendedora (OE) y la capacidad de innovación (CI); para evaluar el impacto que tienen en los resultados organizacionales. La investigación fue descriptiva y de carácter transversal, utilizándose un cuestionario para la obtención de la información. La muestra de estudio estuvo conformada por 203 directores generales de empresas del sector turístico en España y entre los principales hallazgos destacan los siguientes:
- ❖ La OM es fundamental para lograr los mejores resultados organizacionales y no depende del tamaño de la empresa; además, permite la identificación de nuevas oportunidades para los emprendedores. Además, la OM es importante porque permite la detección de nuevas oportunidades de negocio.
 - ❖ Las PYME’s que se enfoquen en satisfacer las necesidades presentes y futuras de sus clientes actuales y potenciales, obtendrán una ventaja competitiva que les permitirá una mejora en sus resultados organizacionales.
 - ❖ El éxito de las nuevas PYME’s depende de en qué grado éstas se orienten a sus clientes. Una PYME que destine esfuerzos para conocer

íntegramente a sus clientes, tendrá mayores posibilidades de éxito en el mercado.

- ❖ La generación de productos y/o servicios innovadores también permiten la mejora de los resultados organizacionales.

3. Navarro García, Barrera Barrera & Revilla Camacho (2010) realizaron una investigación titulada “Marketing relacional en la comercialización internacional de vinos españoles con D.O.”, cuya finalidad fue evaluar la calidad de las relaciones entre importadores y exportadores de vino con denominación de origen. La muestra del estudio estuvo conformada por 125 empresas productoras/exportadoras, a las cuales se les envió un cuestionario a través del servicio postal y electrónicamente; siendo las conclusiones y limitaciones más importantes las siguientes:

- ❖ Entre las empresas productoras/exportadoras y sus distribuidores extranjeros existía un clima relacional basado en la cooperación, intercambio de información y flexibilidad. La importancia de un buen clima relacional radica en que en los negocios internacionales, una clave de éxito es la confianza entre las partes.
- ❖ Una buena gestión de las relaciones entre las empresas productoras/exportadoras y sus distribuidores extranjeros posibilitará una mejor cooperación y coordinación, las cuales son necesarias debido al alto nivel de competencia y complejidad en el cual se desenvuelven las empresas exportadoras; con la finalidad de garantizar exportaciones rentables.
- ❖ El grado de incertidumbre que afecta a las operaciones de una empresa exportadora puede ser controlada (en parte) si se genera un clima de confianza entre ésta y sus distribuidores en el extranjero.
- ❖ El autor indica que en el caso de las empresas exportadoras, la calidad de las relaciones con sus clientes extranjeros no influye en el logro de objetivos de comercio exterior, debido a que su alcance depende de otras variables mercadotécnicas, como por ejemplo: El posicionamiento, la segmentación o las estrategias de marketing.

- ❖ Las principales limitaciones del estudio fueron las siguientes:
Solamente toma en cuenta el punto de vista de los exportadores y el cuestionario se envió inicialmente a 440 empresas, de las cuales solo respondieron las 125 que formaron parte del estudio.
4. Cambra Fierro & Polo Redondo (2010) en su investigación denominada “Marketing relacional: La llave de una gestión adecuada de la función de aprovisionamiento en el contexto PYME” determinaron la influencia que ejercía el marketing relacional en la función de aprovisionamiento en la pequeña y mediana empresa (PYME) en España. La investigación fue de tipo cualitativa, y para su realización, se realizó un muestreo aleatorio simple y se envió un cuestionario por correo postal y electrónico a los encargados del aprovisionamiento en PYME’s españolas del sector industrial, construcción y servicios, siendo las conclusiones más resaltantes las siguientes:
- ❖ Dentro de la gestión de la cadena de suministro, el buen manejo de las relaciones proveedor-cliente es una parte importante que crea valor y ventajas competitivas.
 - ❖ La satisfacción es el factor más importante y que conlleva a una relación duradera entre proveedores y clientes.
 - ❖ La existencia de un buen sistema de comunicación resulta vital para que el proveedor dé a conocer su oferta y los clientes, sus necesidades. Además hace factible que el proveedor pueda demostrar al cliente que podrá satisfacerlo en un mayor grado que la competencia.
 - ❖ La implementación de sistemas de información costosos no siempre contribuye en la formación de una relación a largo plazo.
 - ❖ Las promesas deben ser cumplidas, ya que el incumplimiento de una de las partes puede ocasionar mala imagen y además, la ruptura de la relación proveedor-cliente. Por dicha razón, el autor argumenta que debe existir un equilibrio entre las expectativas y la capacidad de la empresa para poder cumplirlas.
 - ❖ Si un proveedor no logra cumplir aquello que ha prometido en un principio, ello podría incidir en la continuidad de la relación y en su

permanencia en el mercado, ya que su imagen también podría resultar afectada.

5. Küster & Vila (2010) en su investigación titulada “La orientación al mercado y el marketing relacional: efectos en la innovación y el éxito del textil español” buscaron determinar las consecuencias de la orientación al mercado y el marketing relacional en la innovación y éxito empresarial en el sector textil de España. Para la ejecución de la investigación se envió, vía electrónica y postal, un cuestionario a 154 empresarios del sector textil español; destacando las siguientes conclusiones:

- ❖ Una empresa orientada al mercado va a desarrollar en mayor grado el marketing relacional y las innovaciones, y finalmente, ambas repercutirán en el éxito del negocio. Pero, previamente a la orientación al mercado, las empresas textiles españolas debían direccionar la cultura organizacional hacia dicha orientación.
- ❖ Las empresas textiles españolas debían considerar que para lograr el éxito, es necesario que fomenten las relaciones con sus clientes para obtener una mayor rentabilidad.
- ❖ Las estrategias que desarrollen las empresas textiles españolas deberán estar enfocadas en el cliente, ya que ellas permitirán que se vuelvan exitosas.
- ❖ La orientación al mercado puede ser usado como un estímulo para las innovaciones en las empresas del sector textil español.
- ❖ Las estrategias destinadas a fomentar la innovación empresarial debían enfocarse no sólo en el producto, sino también en los procesos y mercados. Además, el autor señala que una buena formulación de la estrategia de innovación empresarial permite la mejora de los indicadores de desempeño internos y externos, y de los resultados organizacionales.
- ❖ El marketing relacional, manifestado a través de un servicio de calidad, manejo de bases de datos de clientes, adecuada canalización de quejas y reclamos, influía de manera positiva en el éxito empresarial.

6. Gómez Restrepo (2011) en su tesis titulada “Estudio empírico sobre el impacto del marketing relacional en la rentabilidad de los negocios en escenarios no contractuales”, para optar el Título de Magíster en Ingeniería Administrativa de la Universidad Nacional de Colombia, buscó determinar si las estrategias de marketing relacional garantizaban un vínculo duradero con los clientes, generando lealtad en ellos y haciendo rentables los negocios en escenarios no contractuales (Ejemplo: Centros comerciales). Para realizar dicha investigación, se entrevistó a 111 clientes de cuatro centros comerciales localizados en la ciudad de Medellín (Colombia) y se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- ❖ En escenarios no contractuales, es decir aquellos en donde no existe alguna membresía que una al cliente con la empresa, el establecimiento de un vínculo a largo plazo se torna más difícil.
- ❖ La formulación de estrategias de marketing relacional empieza con la segmentación de clientes e interacción con ellos, para que la empresa pueda personalizar su oferta de valor. Además, la empresa debe identificar cuáles son los segmentos de clientes más rentables que inciden en el éxito del negocio.
- ❖ En escenarios no contractuales, la relación a largo plazo entre empresa y clientes se encuentra determinada por las expectativas y valor que éstos últimos perciban, acerca de los productos y servicios ofrecidos. Al tratarse de escenarios no contractuales, si las expectativas del cliente no son cubiertas por la compañía, simplemente optará por recurrir a la competencia dándose por finalizada la relación.
- ❖ Se pudo demostrar que las estrategias de marketing más valoradas por los clientes en escenarios no contractuales fueron: Mayores ofertas y la realización de eventos promocionales.
- ❖ El autor determina que la efectividad de las estrategias de marketing relacional depende de 4 aspectos fundamentales, tales como: Giro de la empresa, competitividad del mercado, marca reconocida por los clientes y la implementación de un plan de servicio que satisfaga a los clientes.

7. Vázquez Largo (2011) realizó la tesis denominada “Desarrollo estratégico desde el enfoque CRM para instituciones educativas de educación superior. Caso: Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales”, para optar el Título de Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, con la finalidad de analizar de qué manera se manejaban las relaciones con los clientes en la Universidad Nacional de Colombia, bajo el enfoque del Customer Relationship Management (CRM). El estudio fue de tipo exploratorio-descriptivo ya que se trató de un tema muy poco estudiado en Colombia y la muestra estuvo conformada por 353 alumnos y 213 empleados (entre docentes y personal administrativo), a los cuales se les aplicó un cuestionario, siendo los siguientes hallazgos los más importantes:

- ❖ La alta dirección debe guiar a la universidad, fomentando una cultura de creación de valor para los clientes. Como punto de partida, se debe lograr previamente que la cultura organizacional se encuentre centrada en el cliente.
- ❖ Para una adecuada administración de las relaciones con los clientes no es necesario realizar inversiones cuantiosas ya que el principal recurso lo constituyen los colaboradores, los cuales interactúan con los clientes.
- ❖ El uso óptimo de canales de comunicación permitía que la oferta de programas académicos pueda ser conocida por una mayor cantidad de personas en Colombia.
- ❖ Resulta indispensable la apertura de nuevos canales de comunicación que fortalezcan la relación universidad-cliente.
- ❖ Si bien los clientes señalan que la calidad del servicio justifica el costo, resulta necesaria la generación de programas académicos para llegar a personas de menores recursos económicos.
- ❖ La imagen de la universidad debe ser impulsada mediante la difusión de sus programas y servicios en todas las zonas dónde se encuentra.
- ❖ Los alumnos están de acuerdo en ser considerados como clientes que tienen necesidades que deben ser satisfechas.

8. Silva Carneiro & Tañski (2012) realizaron la investigación titulada “Marketing de Relaciones y Negociación en la relación entre Prestadores de Servicios, Operadoras de Salud y Cliente Final: La Búsqueda de un Modelo Integrador” cuyo objetivo fue formular un modelo integrador de marketing relacional y negociación entre los proveedores de servicios, operadoras de salud y los clientes finales en el mercado de planes de salud en Brasil. La investigación fue de tipo exploratoria, y se realizó mediante la aplicación de encuestas online a 217 profesionales que laboraban en el sistema de salud brasileño, lo cual permitió plantear el siguiente modelo integrador, tal como se aprecia a continuación en la figura 2:

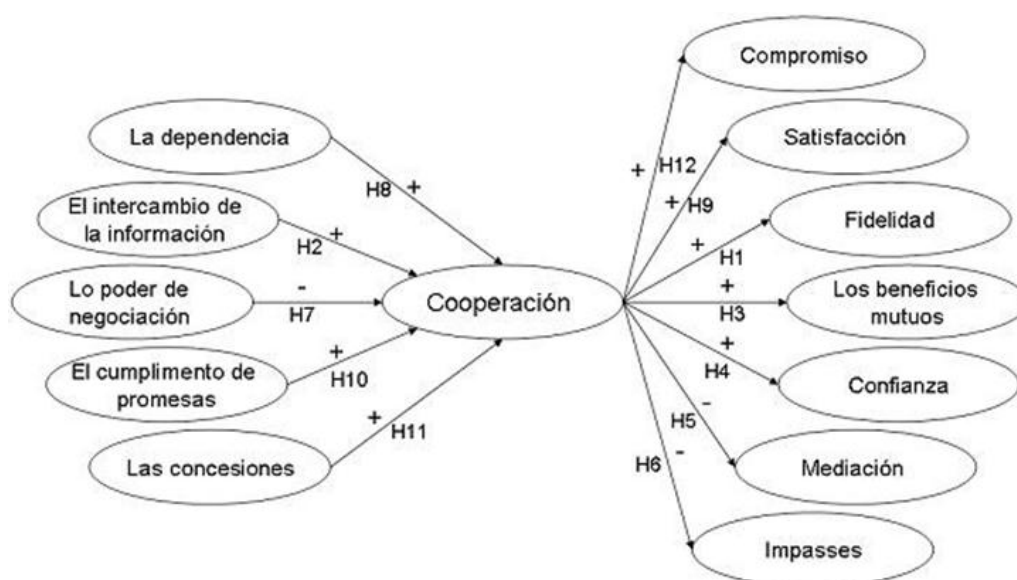


Figura 2. Propuesta de modelo integrador de marketing relacional y negociación.

Fuente y elaboración. Silva Carneiro & Tañski (2012)

El modelo planteado por los autores en la figura N°2, engloba de manera general a las 12 hipótesis y 13 variables que guiaron dicha investigación, dentro del cual, la variable cooperación es la mediadora entre 5 variables de entrada (H2, H7, H8, H10 y H11) y 7 variables de salida (H1, H3, H4, H5, H6, H9 y H12); además, dicho modelo fue evaluado por expertos en la materia, tales como: prestadoras de servicios, operadores de salud, especialistas, mediadores y clientes finales. La definición de la propuesta es

que se trata de un modelo de marketing relacional basado en la cooperación, que busca que todas las acciones de los participantes del mercado de salud en Brasil se desarrollen dentro de un ambiente de armonía, viabilidad, confianza y satisfacción.

9. Fiori (2012) en su tesis doctoral titulada “Category management: il valore della relazione nella supply chain”, Programa de Doctorado en Economía Empresarial de la Università Politecnica delle Marche, determinó la importancia del marketing relacional dentro de la cadena de suministro, para la generación de relaciones a largo plazo con los consumidores finales y distribuidores. Para realizar el estudio se empleó el método de estudio de casos (relacionado al Grupo Fileni, empresa italiana de carnes blancas) y la entrevista personal (realizada a Joe Chomiskey, administrador de producto de Unilever Reino Unido); y los hallazgos más importantes fueron los siguientes:

- ❖ El enfoque relacional de la mercadotecnia es aplicable a cualquier tipo de cliente, pero ello dependerá del tiempo, ya que la intensidad y la modalidad de la relación son cambiantes al igual que los consumidores.
- ❖ Existen 3 tipos de relaciones que se deben manejar dentro de la cadena de suministro:
 - A. Relaciones internas: Mejoran la coordinación entre los diversos departamentos de la empresa, fomentan un óptimo clima laboral y permiten una mejor implementación de las estrategias empresariales.
 - B. Relaciones interorganizacionales: Facilitan la creación de relaciones comerciales duraderas, permiten la colaboración con otras empresas y la transferencia de conocimiento entre ellas, volviendo más eficaz la relación entre los compradores y proveedores.
 - C. Relaciones con la demanda: Pueden generar un mayor consumo por parte de los clientes y una buena imagen de la empresa.

- ❖ Por lo general, siempre se ha estudiado la relación empresa-cliente final, pero el autor sugiere profundizar en la relación distribuidor-empresa-cliente ya que ésta última tiende a crear un mayor valor dentro de la cadena de suministro.

10. Nassivera (2012) en su tesis doctoral titulada “Il marketing relazionale nella filiera delle agro-energie”, del Programa de Doctorado en Economía, Ecología y Cuidado de los Sistemas Agrícolas y Paisajístico – Ambientales de la Università degli Studi di Udine, explicó sobre la aplicación del marketing relacional en la cadena de la agroenergía en Italia, explicando que el consumidor italiano, durante los últimos años, no escoge un producto o servicio en base al precio, calidad y beneficios que obtendrá, sino que ha tomado mayor conciencia respecto al cuidado y sostenibilidad del medio ambiente, y actualmente el comportamiento ético de las empresas es considerado también como un motivo de compra. Las empresas, para alinearse a esta nueva conducta de los consumidores, han ido generando medidas para comunicar su responsabilidad ambiental, y ello les permita crear relaciones a largo plazo con sus clientes. La investigación se realizó a través de la aplicación de un cuestionario dirigido a los consumidores y otro a las empresas ubicadas en la Zona Industrial Ponterosso (Región Friuli-Venezia Giulia, Italia); y entre las conclusiones más importantes destacan las siguientes:

- ❖ El autor sostiene que la aplicación del marketing relacional es muy importante, ya que para la problemática desarrollada en la investigación, envuelve a otro enfoque denominado marketing verde.
- ❖ Resulta fundamental para la formulación de las políticas de promoción de productos agroalimentarios, que las empresas comuniquen a sus consumidores acerca de la ecosostenibilidad de su producción.
- ❖ La imagen que las empresas deben proyectar al actual consumidor italiano, es la de una institución cuyo proceso productivo emplea energía de fuentes renovables (denominada biogás).

- ❖ El marketing relacional hace posible la integración de todos aquellos que participan en la cadena productiva, y así ofrecer a los clientes un producto elaborado de manera ecosostenible.

11. Boscolo Sassariolo (2013) en su tesis denominada “Marketing relazionale e CRM nel settore pubblico: il caso Actv S.p.A.”, del Programa de Licenciatura en Marketing y Comunicaciones de la Università Ca' Foscari Venezia, analizó los beneficios que la aplicación del marketing relacional le brindaría a la empresa Actv Società per Azioni (Actv S.p.A.), dedicada al transporte público local en la provincia de Venecia (Italia). Para la realización de dicho estudio, el autor se apoyó en el clustering, dividiendo a los clientes de la compañía en 7 clusters (de acuerdo a características particulares) y utilizando el software estadístico R. Las conclusiones más relevantes de dicha investigación fueron las siguientes:

- ❖ El marketing relacional es un proceso integrado y estructurado, situación que no se daba en la empresa Actv S.p.A. y para la cual, el autor proponía una mayor integración y relación directa entre la compañía y sus clientes, a través del establecimiento de un call center, creación de un sitio web y lugares específicos dónde los clientes puedan manifestar sus reclamos.
- ❖ El marketing relacional es un proceso que para un adecuado funcionamiento requiere que todas las áreas de la compañía se encuentren interrelacionadas, desde la alta dirección hasta los niveles inferiores.
- ❖ Las formas de comunicación que emplea la compañía deberían ser adaptadas a las diferentes zonas dónde se encuentran sus clientes.
- ❖ La aplicación del marketing relacional, le permitiría a la compañía, una mayor generación de valor para sus clientes y la mejora de los niveles de satisfacción, y por ende, un incremento en la rentabilidad ya que durante el período de estudio, Italia ya se encontraba en una crisis económica.
- ❖ Los sistemas de información utilizados le permitieron a la compañía poder identificar cuáles eran sus segmentos de clientes más rentables.

- ❖ El autor sostiene que para la construcción de una relación personalizada y a largo plazo con los clientes, la compañía debería contar con una infraestructura interna óptima y con la confianza de los consumidores.

12. La Fuente Cardona (2013) realizó la investigación titulada “Marketing relacional en la industria farmacéutica de la ciudad de Cochabamba” con la finalidad de determinar si era viable la implementación de programas de marketing relacional en las empresas farmacéuticas de la ciudad de Cochabamba (Bolivia), ya que según la autora, no podían dedicarse solamente a vender productos, sino también a forjar relaciones de largo plazo con sus clientes para poder plantear estrategias futuras. Los hallazgos más importantes de dicho estudio fueron los siguientes:

- ❖ La lealtad del consumidor permitía a las empresas generar nuevos productos y servicios para mantener un fuerte vínculo empresa-cliente, aprovechando las oportunidades de negocio existentes en el medio.
- ❖ Los consumidores obtenían diversos beneficios, producto de la relación que tienen con los vendedores y visitadores médicos, los cuales eran un nexo que permitía un adecuado flujo de comunicación empresa-cliente, disminuyendo el tiempo necesario para la compra y brindando consejos para fomentar la relación amistosa entre los agentes que participan del proceso.
- ❖ El rol del personal que labora en farmacias y tiene contacto directo con el público es fundamental, ya que son los encargados de generar un vínculo psicológico entre ambos con la finalidad de evitar que el cliente recurra a la competencia.
- ❖ Los objetivos relacionales deben integrar las áreas de ventas, promoción y distribución.
- ❖ Las empresas farmacéuticas que empleen el marketing relacional dotarán a su personal de información de calidad que se obtiene de las droguerías y farmacias, lo cual permitiría mejoras en las políticas de ventas y consecuentemente, mayores ingresos económicos.

- ❖ La autora destaca la importancia de manejar adecuadamente los flujos de comunicación para actuar inmediatamente ante quejas por parte de los clientes.

13. Oluseye, Tairat & Emmanuel (2014) en su investigación denominada “Customer Relationship Management Approach and Student Satisfaction in Higher Education Marketing” determinaron la relación existente entre la administración de las relaciones con los clientes (Conocida en inglés como Customer Relationship Management) y la satisfacción de los alumnos de dos universidades de Nigeria. Para el trabajo de campo se elaboró un cuestionario, el cual fue aplicado a los estudiantes del último año de la carrera de Contabilidad de la universidad más reconocida (72 alumnos) y también de la universidad menos recomendada (40 alumnos), ambas instituciones educativas privadas de Nigeria. Las conclusiones y recomendaciones más relevantes de dicha investigación fueron las siguientes:

- ❖ La infraestructura de dichas universidades es pobre, lo cual obstaculiza la generación de un servicio que pueda cubrir las exigencias de los alumnos.
- ❖ Los alumnos recomiendan la universidad donde estudiaron a otras personas, siempre y cuando ellos sientan que su trayectoria en la misma fue satisfactoria.
- ❖ Los familiares de los alumnos también tienen un papel importante, ya que ellos ejercen influencia en las recomendaciones positivas de los universitarios respecto a su centro de estudios. Por dicha razón, las universidades deberían reunirse con los familiares para dialogar acerca de las principales preocupaciones respecto a sus hijos (fortalecimiento del vínculo entre organización, cliente y consumidor final).
- ❖ La implementación de estrategias que permitan un mejor manejo de las relaciones con clientes es muy importante para que las universidades logren la satisfacción de sus alumnos y familiares, ya

que ello se verá reflejado en el nivel de rentabilidad de las dos instituciones educativas.

- ❖ Las universidades deben procurar brindar servicios educativos que superen las expectativas de sus clientes, como por ejemplo: un proceso de admisión que cumpla con estándares de calidad.

14. Gómez Mohedano (2014) presentó su investigación denominada “Generación de un modelo de marketing relacional basado en la percepción hacia las ciencias exactas como factor que inhibe el interés en las áreas científico tecnológicas” en el XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática (México). La autora formuló un modelo de marketing relacional para atraer alumnos que se inclinen por seguir estudios universitarios en áreas relacionadas a la ingeniería, ciencia y tecnología. Para realizar dicho estudio se encuestó a 286 alumnos de instituciones educativas de las regiones de Tulancingo, Cuatepec, Santiago y Pachuca del Estado de Hidalgo (México). Los resultados que se obtuvieron evidenciaron que los alumnos no tenían interés en estudiar especialidades de las áreas científico-tecnológicas debido a que tenían aversión al estudio de las matemáticas. A raíz de los resultados obtenidos, la autora propuso un modelo de marketing relacional conformado por 6 etapas:

- 1) Identificar: Los docentes deben identificar los factores que influyen en el desempeño de sus alumnos.
- 2) Informar, atraer y vender: La metodología de enseñanza debe ser innovadora.
- 3) Servir: Se deben involucrar todas las áreas que tienen contacto con los alumnos (profesores de matemáticas, tutores, administrativos, etc).
- 4) Fidelizar: Analizar la trayectoria del alumno y los resultados de su aprendizaje en matemáticas.
- 5) Desarrollar la relación: Diseñar programas y servicios acorde a la necesidad de cada alumno.
- 6) Crear comunidad de usuarios: Emplear a aquellos casos de éxito, generados luego de la implementación del modelo, e interrelacionarlos

con los alumnos que presentan el problema de aversión a las matemáticas.

El modelo de marketing relacional planteado por la autora, se resume en la siguiente figura 3:

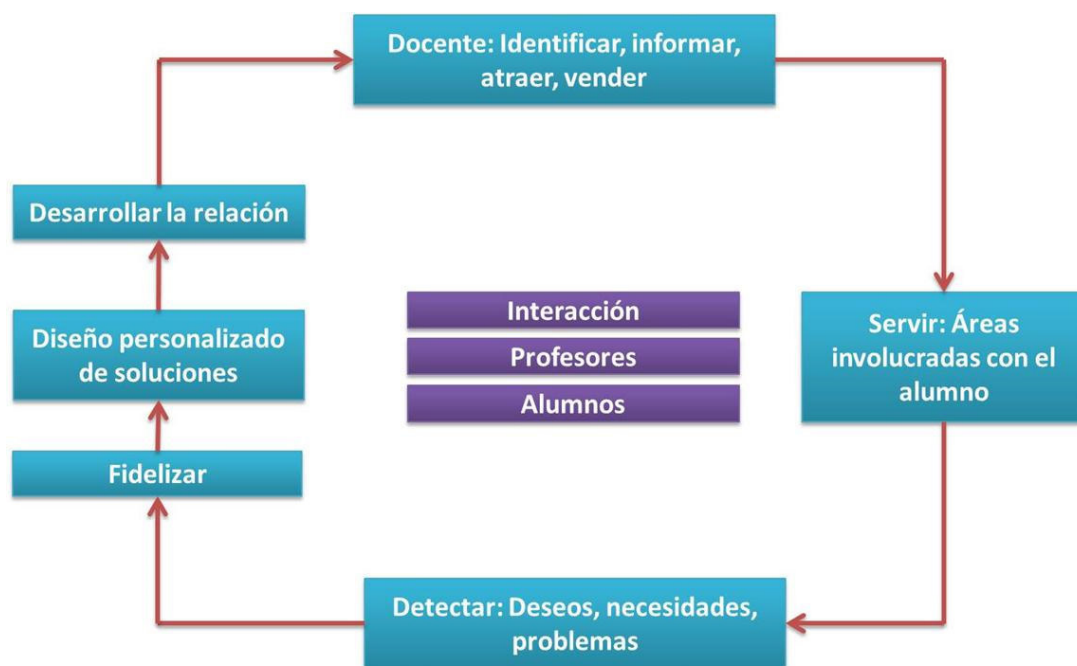


Figura 3. Propuesta de modelo de marketing relacional.

Fuente y elaboración. Gómez Mohedano (2014)

2.3. Bases teóricas

2.3.1. Marketing

2.3.1.1. Concepciones

Cobo Quesada & González Ruiz (2007) señalan que en un principio el marketing solo estuvo ligado al ámbito empresarial y que la AMA en 1960 lo definió como *“la ejecución de ciertas actividades en los negocios que, de una forma planificada y sistemática, dirigen el flujo de mercancías y servicios desde el productor hasta el consumidor con beneficio mutuo”* (P. 546). Dicha definición tenía un carácter limitado ya que concebía al marketing como una función empresarial encargada de la entrega de bienes y servicios.

Santesmases Mestre (2012) considera al marketing como la disciplina que se encarga *“de que el intercambio de valores (económico o no) sea beneficioso a las dos o más partes que lo llevan a cabo, en particular, y a la sociedad, en general”* (P. 46). La definición anterior hace énfasis en la relación entre organización y cliente, señalando que para que el marketing exista no necesariamente debe tratarse de una transacción económica.

El marketing busca satisfacer las necesidades humanas y sociales, pero asumiendo la responsabilidad de los efectos negativos que puedan causar. Por lo tanto, para que las organizaciones practiquen el marketing deben hacerlo bajo un enfoque de responsabilidad social (Ferrell & Hartline, 2012).

Kotler & Armstrong (2013) definen el marketing como *“un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás”* (P. 5). Con la definición precedente, los autores explican que el

objetivo del marketing es satisfacer necesidades y forjar relaciones que generen valor para las partes involucradas. Dicha definición contrasta con la de Kotler del año 1967 en la primera edición de su obra “Marketing Management”, en la cual según Fiori (2012) se hablaba de satisfacer necesidades con la finalidad de obtener cuota de mercado en el más breve tiempo posible, siendo conocido dicho enfoque como el “marketing transaccional”.

Kerin, Hartley & Rudelius (2014) plantearon un concepto de marketing basado en las definiciones oficiales de los años 2004 y 2007 emitidas por la American Marketing Association (AMA), indicando lo siguiente: *“Marketing es la actividad que crea, comunica, ofrece e intercambia ofertas que benefician a la organización, a sus grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, accionistas, comunidad y gobierno) y a la sociedad en general”* (P. 5). De la definición anterior se desprende que el marketing no solo busca ofrecer productos o servicios, sino también generar valor que permita una adecuada gestión de las relaciones con las partes interesadas, ya sea que se trate de clientes internos o externos.

Además, los autores argumentan que el funcionamiento del marketing en las organizaciones empresariales depende de las siguientes cuatro condiciones:

- a) Que existan necesidades que no hayan podido ser satisfechas.
- b) Que existan los medios para poder satisfacer dichas necesidades.
- c) Que existan los canales de comunicación adecuados entre las partes.
- d) Que existan bienes o servicios que puedan cubrir esas necesidades.

2.3.1.2. Las 4 P's del marketing mix

La clasificación de las 4 P's del marketing mix fue realizada por Jerome McCarthy a inicios de la década de 1960. Autores como Kerin, Hartley & Rudelius (2014) la explican de la siguiente manera:

- ❖ Producto: El bien o servicio destinado a satisfacer una necesidad.
- ❖ Precio: Valor que se intercambia por el producto.

- ❖ Promoción: Relacionado al uso de canales de comunicación entre la organización y el cliente.
- ❖ Plaza o punto de venta: El medio para acercar el producto al cliente.

Sin embargo, Gummesson (1994) señala que el modelo de las 4 P's de McCarthy ha sido duramente criticado debido a que el paso del tiempo ha ocasionado que se vuelva insuficiente. Por dicha razón, ha habido otros autores que plantean la existencia de cuatro modelos más de marketing mix, tal como se aprecia a continuación en el siguiente cuadro 9:

Cuadro 9: Extensiones del marketing mix

Modelo	5 P's	6 P's	7 P's	15 P's
Autor	Judd (1987)	Kotler (1984)	Booms y Bitner (1981)	Baumgartner (1991)
Variables	<ul style="list-style-type: none"> • Producto • Precio • Plaza • Promoción • Participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto • Precio • Plaza • Promoción • Poder político • Relaciones públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto • Precio • Plaza • Promoción • Participantes • Evidencias físicas • Procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto • Precio • Plaza • Promoción • Participantes • Poder político • Relaciones públicas • Investigación • Segmentación • Priorización • Posición • Rentabilidad • Planeación • Rendimiento • Puntos fuertes

Fuente. Datos tomados de Gummesson (1994)
Elaboración propia

2.3.2. Marketing de servicios

2.3.2.1. Concepciones sobre los servicios

Grönroos (1994) señala que los servicios consisten en la interacción entre cliente y empresa, pero dicha interacción no siempre es percibida de manera consciente por las partes. Además, el autor plantea la existencia de cuatro características básicas que se encuentran presentes en la mayoría de los servicios, tales como:

- a) Intangibilidad.
- b) Están constituidos por actividades.
- c) Se producen y consumen al mismo tiempo.
- d) El servicio puede ser coproducido entre organización y cliente (solo hasta cierta parte).

Lovelock & Wirtz (2009) definen los servicios como actividades que se desarrollan entre dos partes que buscan satisfacer sus necesidades por medio de una relación de intercambio de valor. Dichos servicios son de carácter intangible y poco a poco van dominando un importante sector de la economía mundial.

Kerin, Hartley & Rudelius (2014) plantean las 4 I para explicar las características de los servicios, las cuales son:

- A. Intangibilidad: Al igual que Grönroos (1994) plantean que el servicio es una acción cuya evaluación puede resultar difícil para un cliente.
- B. Inconsistencia: La calidad del servicio depende del accionar de las personas que han intervenido en su realización.
- C. Inseparabilidad: Dependiendo de su naturaleza, existen servicios que requieren de la interacción entre organización y cliente; y la falta de uno de ellos puede llevar al fracaso el desarrollo del servicio.
- D. Inventario: El costo del inventario es subjetivo y está relacionado con la capacidad ociosa de producción. Dicha situación se presenta cuando

la empresa que da el servicio no tiene un cliente al cuál brindárselo, pero igual termina incurriendo en diversos costos (Ejemplo: Costos fijos).

2.3.2.2. Las 8 P's del marketing de servicios

Lovelock & Wirtz (2009) manifiestan que en el marketing de servicios existen ocho variables que contribuyen en la formulación de estrategias. A dichas variables se les denomina 8 P's, y está constituida por la 4 P's del marketing mix más entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad. El detalle de cada variable se muestra a continuación en el siguiente cuadro 10:

Cuadro 10: 8 P's del marketing de servicios

Variable	Características
1. Elementos del producto (Servicio)	Guía a las estrategias de marketing de la organización y las demás variables dependen de él. Un servicio mal diseñado no crea valor para el cliente.
2. Lugar y tiempo	La entrega del servicio puede ser de manera presencial o electrónica dependiendo del servicio. La rapidez y comodidad son factores determinantes para la entrega del servicio.
3. Precio y otros costos para el usuario	La estrategia de precio es variable y se ajusta a diversos factores como cliente, demanda, capacidad, entre otros. El precio no sólo hace referencia al valor monetarios, sino también a otros factores intrínsecos como el tiempo o el esfuerzo.
4. Promoción y educación	Para que la promoción tenga éxito depende de una comunicación efectiva y ésta a su vez, debe ser educativa para nuevos clientes. Deben comunicarse todas las características del servicio y los beneficios que podrían obtener los usuarios del mismo.
5. Proceso	Está relacionado a la manera cómo se genera el servicio, ya que un servicio mal diseñado está destinado a fracasar.
6. Entorno físico	Relacionado con las evidencias físicas en torno al servicio, tales como instalaciones, bienes muebles, equipamiento, etc.
7. Personal	Se considera que la interacción entre el cliente con el personal de contacto es fundamental ya que incide en la percepción de los clientes respecto a la calidad del servicio.
8. Productividad y calidad	Para que una estrategia sea exitosa debe considerar a la productividad y calidad en conjunto, ya que ambas están relacionadas.

Fuente. Datos tomados de Lovelock & Wirtz (2009)
Elaboración propia

2.3.3. Marketing relacional

2.3.3.1. Diferentes concepciones

Berry (2002) introdujo por primera vez, en 1983, el concepto de marketing relacional, señalando que dicho enfoque de marketing consiste en captar, conservar y mejorar las relaciones con los clientes. Dentro de dicha definición destacan los conceptos de servicio y venta, señalando que el buen servicio ayuda a mantener la relación con el cliente, mientras que la buena venta es necesaria para mejorarla. Además, el autor plantea 5 estrategias que deben considerarse cuando se desarrolla un plan de marketing relacional, las cuales se detallan a continuación en el cuadro 11:

Cuadro 11: Cinco estrategias del marketing relacional

Estrategia	Definición
1. Producto/servicio básico	El producto/servicio básico ideal es aquel que atrae nuevos clientes externos y que permite la generación de productos/servicios complementarios.
2. Personalización de la relación	Se debe recopilar información de las características y necesidades de cada cliente externo, ya que posteriormente dicha información puede ser empleada cuando sea requerida.
3. Mejora del producto/servicio	El producto/servicio que se brinde debe tener características que lo vuelvan único, generándose una ventaja competitiva.
4. El precio en la relación	Los clientes externos pagan para adquirir un producto/servicio, pero además de éste, deben recibir incentivos que los motiven a seguir comprando dicho producto/servicio.
5. Marketing interno	El autor sostiene que los colaboradores (clientes internos) son fundamentales para toda organización, y que la existencia de un adecuado clima laboral repercutirá en el buen servicio a los clientes externos.

Fuente. Datos tomados de Berry (2002)
Elaboración propia

Renart (2002) manifiesta que el marketing relacional no es algo nuevo, sino que éste ya ha sido aplicado prácticamente toda la vida por los pequeños comerciantes, los cuales ofrecen sus productos y/o servicios de manera personal (cara a cara); pero a su vez dicha práctica fue dejada de lado por las grandes empresas debido a la revolución industrial y el marketing de masas, y retomada gradualmente gracias a la tecnología que les permite mantener relaciones con sus clientes de manera permanente, masiva y sin importar la distancia geográfica. El autor plantea 9 características del marketing relacional, las cuales se detallan a continuación en el siguiente cuadro 12:

Cuadro 12: Características del marketing relacional

Característica	Fundamentación
1. Interactividad	El cliente es quien realiza el contacto inicial con la empresa.
2. Direccionalidad de las acciones y su correspondiente personalización	La publicidad, promociones, productos y/o servicios son ofrecidos acorde a la necesidad de cada cliente.
3. Memoria	Siempre se debe conservar la información e historial de transacciones realizadas con cada cliente.
4. Receptividad	La empresa debe entender que el cliente es quien tiene el poder de decidir si desea o no mantener la relación.
5. Orientación al cliente	La empresa se debe centrar en gestionar cliente en lugar de gestionar productos.
6. Énfasis	La gestión de las relaciones con los clientes debe estar por encima de la participación de mercado.
7. Exclusividad	Se debe identificar a los clientes más rentables para brindarles un trato exclusivo.
8. Valor	La empresa debe calcular el valor que cada cliente brinda a la empresa durante la duración de la relación.
9. Utilización	Su aplicación es más adecuada para los servicios que para los productos.

Fuente. Datos tomados de Renart (2002)
Elaboración propia

Kotler, Jain & Maesincee (2002) manifiestan que las empresas buscan desarrollar buenas relaciones con sus clientes debido a las siguientes intenciones:

- ❖ Que los clientes les compren más, aunque tengan precios mayores a los de la competencia.
- ❖ Que los clientes destaquen las cualidades de la empresa y se las comuniquen a su entorno más cercano.
- ❖ Que la organización sea vista como una familia.
- ❖ Que ayuden a la empresa en la mejora de sus nuevos productos o servicios.

Debido a dichas intenciones, las empresas actuales han pasado de gestionar productos a gestionar relaciones con clientes a largo plazo. Además, los autores señalan que la gestión de las relaciones con los clientes atraviesa por tres etapas, tal como se detalla a continuación en el siguiente cuadro 13:

Cuadro 13: Proceso de gestión de la relación con el cliente

Etapa	Iniciativas clave
1. Encontrar a los clientes objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los mercados objetivo. • Adquirir los clientes objetivo.
2. Satisfacer las necesidades del cliente objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Traducir el valor del cliente en beneficios procesables para él. ✓ Adecuar las ofertas del mercado al contexto de opciones del cliente.
3. Crear el vínculo con los clientes objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar una inteligencia de mercado. ▪ Adquirir conocimientos de la información del cliente.

Fuente y elaboración. Datos tomados de Kotler, Jain & Maesincee (2002)

Alet i Vilaginés (2002) desarrolla la siguiente definición de marketing relacional:

Es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación. (P. 38).

De la definición anterior, se desprende que el marketing relacional es un proceso integral y que involucra a diversos actores, con los cuales se debe llevar una relación armoniosa para que ésta sea a largo plazo.

Según Reinares & Ponzoa (2006, citado en Baptista & León, 2013) las causas que originaron que el marketing relacional surja son las siguientes:

- ❖ La obtención de nuevos clientes se hacía costosa.
- ❖ Paralelamente a la globalización de los mercados se dio también una fragmentación de los mismos.
- ❖ Respeto a las marcas, hubo una mayor oferta y una menor diferenciación.
- ❖ Los ciclos de vida del producto se hacían cada vez más cortos.
- ❖ El análisis de grandes cantidades de información debido a los avances tecnológicos.
- ❖ Los patrones de conducta de los consumidores iban cambiando a través del tiempo.

Cobo Quesada & González Ruiz (2007) califican de novedosa la aplicación del marketing relacional en mercados masivos y que se ha visto influenciada por los avances de la tecnología. Además, los autores señalan que el marketing relacional tiene dos repercusiones de carácter estratégico en cualquier organización que lo aplique, las cuales son:

- ❖ Busca la fidelización de los clientes a través de la formulación de estrategias de comunicación.
- ❖ Guía las estrategias de las organizaciones hacia los mercados ampliados, los cuales son definidos por los autores como los otros

mercados, además de los clientes, con los que interactúa la empresa, como los proveedores, colaboradores, etc.

Palmatier (2008) plantea la siguiente definición de marketing relacional:

“Proceso de identificación, desarrollo, mantenimiento y finalización de relaciones de intercambio con el objetivo de mejorar el rendimiento” (P. 3).

Con respecto a la definición precedente, el autor hace mención a la finalización de las relaciones al señalar que si un cliente no es rentable para una empresa, la solución más saludable para ésta es concluir la relación con dicho cliente, con la finalidad de no afectar el rendimiento organizacional.

Lovelock & Wirtz (2009) manifiestan que en la actualidad la conformación de relaciones a largo plazo con los clientes es un desafío debido a la diversidad de canales de comunicación existentes, tales como call center, páginas web, e-mail, entre otros.

Slater, Mohr & Sengupta (2010) plantean un modelo de proceso de la gestión del cliente dentro del marketing relacional, mucho más completo que el planteado por Kotler, Jain & Maesincee el año 2002. En la siguiente figura 4 se detalla dicho modelo:

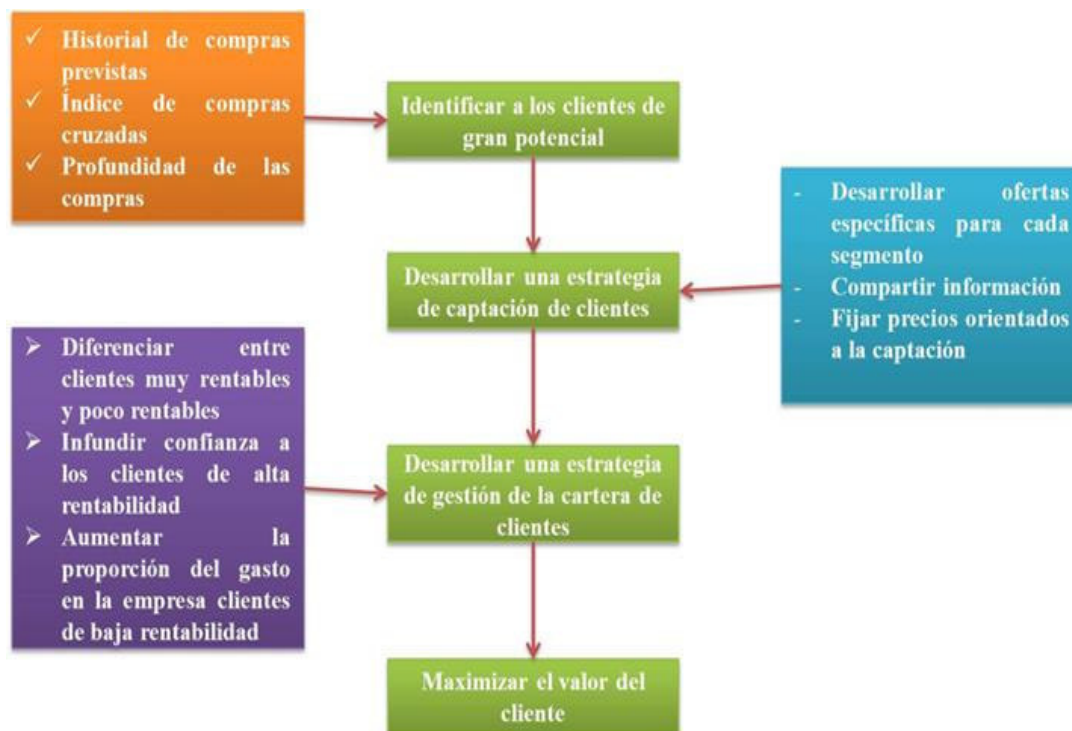


Figura 4. Proceso del marketing relacional

Fuente y elaboración. Slater, Mohr & Sengupta (2010)

Frigoli (2010) señala que el objetivo de los expertos en marketing relacional consiste en generar planes que contribuyan a formar una larga y duradera relación entre clientes y empresas, formulando programas destinados a generar beneficios inmediatos y un sentido de pertenencia de los clientes hacia la empresa. Según el autor, algunos ejemplos son los siguientes: La creación de clubes de clientes, acumulación de puntos por compras, concursos, descuentos, etc.

Según De Azevedo & Pomeranz (2010):

“El marketing relacional puede definirse como la disciplina de comunicación que planea y crea acciones de comunicación individualizadas y personalizadas con el objetivo de obtener una respuesta directa del consumidor y mantener una relación de largo plazo con él” (P. 6).

De la definición anterior, se desprende que el marketing relacional busca satisfacer las necesidades de cada uno de los clientes de las empresas y por dicha razón, mantiene una constante interacción con cada uno de ellos, con la finalidad de gestionar relaciones duraderas en el tiempo.

Fandos et al. (2011) manifiestan que el marketing relacional tiene múltiples definiciones, pero que en todas ellas, el principal objetivo es lograr la lealtad del consumidor, pero no todos los clientes leales son rentables para las empresas y por lo tanto: *“la rentabilidad de la estrategia relacional aumenta mediante la captación y retención de clientes de alta calidad, con unos costes de fidelización y mantenimiento bajos y unos ingresos elevados”* (P. 40).

Cuoghi (2012) define el marketing relacional como la transformación del marketing tradicional enfocado a la negociación y manejo de grupos de clientes, los cuales son importantes para que la empresa obtenga ventajas competitivas. El marketing relacional implica cuantificar los riesgos, costos y resultados esperados, debido a que las exigencias de los clientes siempre experimentan constantes cambios. Además, la autora señala que un elemento clave que influye en una duradera relación entre cliente y empresa es la confianza mutua.

González Fernández-Villavicencio (2015) señala que la efectividad del marketing relacional se manifiesta cuando la empresa obtiene un conocimiento profundo de sus clientes y les brinda un trato personalizado. Además, la autora señala que el objetivo del marketing relacional es convertir a los clientes esporádicos en clientes fieles, para lo cual la empresa debe ser capaz de lograr que los clientes se sientan comprometidos con ella.

Según Dueñas Quintero & Duque Oliva (2015): *“El marketing relacional implica la identificación proactiva para crear, desarrollar, mantener y mejorar la gestión de las relaciones, con base en la percepción y evaluación de un historial de encuentros acertados y fracasados”* (P. 155). De la definición anterior, se desprende que el marketing relacional requiere de información pasada que posea la empresa (la cual puede ser o no

satisfactoria) para la formulación de estrategias que conlleven al establecimiento de relaciones a largo plazo entre el cliente y la compañía.

2.3.3.2. Dimensiones del marketing relacional

Malhotra, Agarwal & Oly Ndubisi (2011) señalan que existen cinco factores que fundamentan la existencia del marketing relacional, los cuales se aprecian a continuación en la siguiente figura 5:



Figura 5. Dimensiones del marketing relacional

Fuente. Slater, Mohr & Sengupta (2010)

Elaboración propia

Además, los autores definen cada uno de los factores de la siguiente manera:

- A. Competencia: Se encuentra conformado por los siguientes cuatro elementos que conciernen al proveedor: el conocimiento para saber qué es lo que necesita el cliente, la capacidad para asesorar de una buena manera al mismo, la posibilidad de ayudarlo y la capacidad de mantener una buena comunicación con el cliente.

- B. Confianza: Las partes que conforman la relación deben cumplir con sus respectivas obligaciones.
- C. Compromiso: Consiste en el deseo de ambas partes de continuar con la relación. Dicha relación puede implicar sacrificios para la organización, pero permite obtener beneficios a largo plazo.
- D. Comunicación: Consiste en la administración de los flujos de información entre la organización y el cliente; y es una parte importante tanto en el marketing tradicional como en el relacional. Además, los autores señalan que una buena comunicación entre organización y cliente contribuye de manera favorable al desarrollo de la confianza entre las partes.
- E. Gestión de conflictos: Es la capacidad que tiene la organización para reducir el impacto de conflictos existentes y potenciales que puedan afectar las relaciones con sus clientes. Los autores sostienen que en caso de presentarse conflictos con los clientes, las soluciones no deben ser impuestas sino debatidas por las partes.

2.3.3.3. Conceptos integrados del marketing relacional

Reinares (2002, citado en Gómez Mohedano, 2014) expone diversos conceptos integrados en el marketing relacional e indica que el CRM es el más importante de todos. Dichos conceptos se detallan a continuación en el siguiente cuadro 14:

Cuadro 14: Conceptos integrados del marketing relacional

Concepto	Característica
1. Marketing directo	Estructura de empresa orientada a la relación directa con el cliente.
2. Customer Relationship Management (CRM)	Herramientas de comunicación e informática que posibilitan la estrategia relacional. Recursos de personalización en la comunicación.
3. Marketing one to one	Estrategia individualizada, tratar de modo distinto a los diferentes clientes. Satisfacción y diferenciación por personalización.
4. Micromarketing	Incorporación del concepto segmentación a la estrategia de marketing. Elaboración de planes de marketing para segmentos o grupos de clientes.
5. Data Base Marketing	Aplicación de la base de datos de clientes en las acciones de marketing.
6. Internet Marketing	Adecuación del marketing al internet.
7. On-line Marketing	La alta interactividad del medio internet supone ofrecer un nuevo enfoque de marketing para conseguir rapidez de respuesta. Adecuación del negocio a la red y a un nuevo consumidor.
8. e-Marketing	Adecuación del marketing a las empresas con modelos de negocio basados en el medio internet.
9. e-Loyalty	Técnicas de marketing para captar la lealtad del consumidor en Internet.
10. e-CRM	Parte o funcionalidades de las herramientas de CRM orientadas a capturar, procesar y facilitar la toma de decisiones respecto a la interacción del cliente en el medio internet.
11. Telemarketing	Utilización de las telecomunicaciones como medio para relacionarse o contactar con un cliente o potencial comprador.
12. Mailing y Direct Marketing	Utilización del correo tradicional (no electrónico) como medio para relacionarse o contactar con un cliente o potencial comprador.
13. e-Mailing	Utilización del correo electrónico como medio para relacionarse o contactar con un cliente o potencial comprador.
14. Mass Media Direct Marketing	Utilización de los medios de comunicación de masas (TV, radio, prensa, etc.) para establecer contacto con un cliente potencial (raramente actual).
15. Task-force	Fuerza de ventas. Apoyo a las acciones de marketing, mediante un equipo de vendedores, demostradores de producto o visitantes.
16. Web-contact	Función habilitada en un website que permite al internauta realizar consultas on-line sobre los servicios ofertados.

Fuente y elaboración. Datos tomados de Reinares (2002, citado en Gómez Mohedano, 2014)

2.3.3.4. Importancia

Gayoso Panitz (1996) manifiesta que la importancia del marketing relacional *“se debe al reconocimiento del impacto del marketing en las diferentes actividades que incluyen las relaciones, cliente, empleados, gobierno, mercado financiero, etc., es decir, las relaciones entre el marketing interno, externo e interactivo”* (P. 171).

Gengler & Popkowski (1997) indican que el marketing relacional es un concepto que ha cobrado importancia para poder realizar negocios en la actualidad, ya que el mantenimiento de una relación a largo plazo entre cliente y empresa origina las compras repetitivas, que son fundamentales para las organizaciones. Además, los autores señalan que es obligación de todos los miembros de la organización, no sólo del personal de ventas, la entrega de un producto o servicio de calidad al cliente.

Para Renart (2002) el marketing relacional ha cobrado importancia debido a que la globalización ha ocasionado que los productos y/o servicios que ofrecen las empresas sean cada vez más parecidos, y es en este contexto, que el servicio personalizado al cliente hace la diferencia.

Cantone & Risitano (2007) manifiestan que la aplicación del marketing relacional es favorable para aquellas empresas que se desenvuelven en mercados muy competitivos, ya que la relación a largo plazo entre clientes y empresas tiene una importancia de carácter estratégico y permite un mejor desarrollo de las áreas de marketing y finanzas en las empresas.

Guijarro García (2009) califica al marketing relacional como una estrategia de diferenciación muy favorable para las empresas, debido a que la relación cliente-empresa es única (tornándose difícil de imitar) y las experiencias emocionales derivadas de dicha relación hacen factible que la empresa tenga una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Barrón Araoz (2011) señala que el marketing relacional es muy importante para el desarrollo de las organizaciones empresariales, ya que al interactuar con los clientes y obtener información respecto a sus gustos y necesidades, el departamento de marketing debe trabajar en conjunto con otros departamentos, tales como facturación, despachos, créditos, cobranzas, etc.; lo cual posibilita la integración y compromiso al interior de la empresa para satisfacer a sus clientes.

Bruni (2014) manifiesta que la importancia del marketing relacional radica en que al permitir que la empresa conozca a profundidad a su cliente, ésta no sólo va a adaptar su propuesta de valor a las necesidades de los clientes, sino que también va a obtener el mayor provecho posible. Además, el autor sostiene que el mantenimiento de una larga relación entre el cliente y la empresa, permitirá a esta última no sólo defenderse de la competencia, sino que podrá ofrecerles nuevas oportunidades de negocios.

2.3.3.5. La fidelización de los clientes

Reinares Lara & Calvo Fernández (1999) indican que captar clientes nuevos suele ser muy costoso para una empresa, y por lo tanto se debe fidelizar a los existentes. El autor, además explica que si una organización redujera en 5% la fuga de clientes, las utilidades podrían incrementarse entre 25% y 85%.

La fidelización de los clientes envuelve dos términos que en muchas investigaciones son trabajados como sinónimos, cuando no lo son absolutamente, los cuales son: La fidelidad y la lealtad. Según Hartmann, Apaolaza & Forcada (2002) la fidelidad ocurre cuando se crea un vínculo emocional del cliente hacia la empresa, mientras que la lealtad es simplemente la repetición de la compra debido a una experiencia satisfactoria.

Reinartz & Kumar (2002, citado en Slater, Mohr & Sengupta, 2010) señalan que si bien la fidelidad de los clientes es vital para las empresas, no siempre

los clientes fieles a largo plazo resultan rentables y por lo tanto, se deben evaluar la rentabilidad y duración prevista de la relación cliente - empresa. En el siguiente cuadro 15 se pueden apreciar las principales características de las cuatro categorías de clientes planteadas por los autores:

Cuadro 15: Las cuatro categorías de clientes

Categoría	Rentabilidad	Duración	Definición
1. Los amigos de verdad	Elevada	Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Son el grupo más valioso. ✓ Sienten que la empresa satisface sus necesidades. ✓ Buscan crear vínculos con la empresa.
2. Las mariposas	Elevada	Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Segundo grupo más importante. • Buscan las mejores ofertas en base a la calidad y precio. • Rara vez las mariposas pueden volverse amigos de verdad.
3. Las lapas	Escasa	Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Son fieles, pero su tamaño y volumen son muy bajos o los costos para satisfacerlos muy altos. ➤ Pueden ser problemáticos.
4. Los desconocidos	Escasa	Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Énfasis en el precio en lugar de la calidad. ❖ Realizan la transacción en el momento oportuno y con un precio competitivo. ❖ Pobre comunicación entre cliente y empresa.

Fuente. Datos tomados de Reinartz & Kumar (2002, citado en Slater, Mohr & Sengupta, 2010)
Elaboración propia

Chiesa (2004) señala que la fidelización de los clientes debe ser el objetivo principal de toda estrategia de marketing en la actualidad. El autor señala que entre las actividades de marketing relacional que buscan fidelizar a los clientes destacan las siguientes:

- ❖ Formulación de planes para lograr la satisfacción de los clientes luego de cada transacción.
- ❖ Desarrollar acciones para promover nuevas compras por parte de los clientes actuales.
- ❖ Evaluar el grado en que los productos o servicios actuales cubren las necesidades de los clientes.

Burgos García (2007) plantea la existencia de diversas causas por las cuales los clientes permanecen fieles a una determinada marca o empresa, destacando las siguientes:

- a) Precio: Antiguamente el precio bajo era un factor determinante en la fidelización de los clientes, pero en la actualidad ha pasado a un segundo plano.
- b) Calidad del servicio: Los clientes permanecen fieles cuando sienten que el servicio que se les brinda es de calidad.
- c) Valor percibido: Consiste en el valor intrínseco que el cliente le otorga al producto o servicio que recibe.
- d) Imagen: El componente afectivo (sentimientos y emociones) influye en el comportamiento de los clientes, guiando su decisión de compra.
- e) Confianza: Resulta fundamental para que exista una relación a largo plazo entre las marcas o empresas con los clientes.
- f) Conformidad con el grupo: Sucede cuando los clientes son fieles a una marca o empresa debido a que otros miembros de su grupo social también lo son.
- g) Evitar riesgos: Los clientes se mantienen fieles a una marca o empresa porque no quieren arriesgar los beneficios que ya poseen.
- h) No existen otras alternativas: En algunos casos los clientes son fieles porque no existen o no conocen otras marcas o empresas que satisfagan sus necesidades.

Marchand & Meadows (2007) sostienen que toda empresa que busque mejorar la relación con sus clientes y lograr fidelizarlos, debe considerar la

existencia de cinco tipos de información útil, tal como se detalla a continuación:

- ❖ Primer tipo: Concerniente a los colaboradores y consiste en conocer las formas de motivarlos para que se enfoquen más en el cliente que en el producto.
- ❖ Segundo tipo: Relacionado a la rentabilidad de los productos y/o servicios.
- ❖ Tercer tipo: Vinculado al análisis de los canales de distribución utilizados y la manera en la cual se interactúa con los clientes dentro de cada canal.
- ❖ Cuarto tipo: Relacionado con el conocimiento de los clientes actuales y potenciales y de cada perfil de cliente.
- ❖ Quinto tipo: Conformado por los indicadores de ventas y servicios, los cuales inciden en el rendimiento de la organización.

Cobo Quesada & González Ruiz (2007) señalan que la fidelización de clientes está relacionada con la calidad y servicio; y la combinación de las tres genera la siguiente relación: La satisfacción causa la fidelidad, ésta incentiva mayores ventas a menores costos elevando el nivel de rentabilidad empresarial, lo cual permitirá realizar mejoras en el servicio.

Laguna Castro (2010) señala que las reclamaciones constituyen una manera de fidelizar al cliente, ya que ayudan a la empresa a identificar sus puntos débiles y reformular sus procesos, productos y/o servicios. La empresa puede hacer todos los esfuerzos posibles por mantener a sus clientes satisfechos, pero nada es perfecto y es probable que en el camino surjan clientes descontentos; además, las reclamaciones pueden ser vistas como una oportunidad de mejora, que de ser solucionadas efectivamente influyen de manera positiva en la fidelidad del cliente hacia la empresa. Del mismo modo, Sanabria Méndez (2013) añade que las reclamaciones cumplen un rol muy importante para el desarrollo estratégico de las empresas, ya que permiten obtener información clave que puede ser utilizada para lograr la fidelidad de los clientes.

Barrón Araoz (2011) sostiene que entre la fidelización de los clientes actuales y la rentabilidad de la empresa existe una relación directa, ya que la obtención de nuevos clientes implica mayores costos. Además el autor indica que la relación entre mantener un cliente antiguo y obtener un cliente nuevo es de 1 a 5.

Según Flores Mamani (2011) es posible lograr la fidelización de los clientes mediante el uso de las técnicas del marketing relacional. La información detallada se presenta a continuación en el cuadro 16:

Cuadro 16: Técnicas del marketing relacional para fidelizar clientes

Técnica		Explicación
1. Endomarketing		Los clientes internos (personal de la empresa) deben estar motivados y satisfechos, para que posteriormente toda esa satisfacción sea transmitida a los clientes externos.
2. Técnicas de marketing		La calidad en la atención al cliente, personalización del producto/servicio, adecuados canales de publicidad y ventas son necesarias para obtener la confianza de los clientes.
3. Vehículos de comunicación	de	Permiten que los esfuerzos de la empresa sean percibidos por el cliente de una mejor manera. Ejm.: Comunicación por medio de llamadas telefónicas, eventos e Internet.
4. Programas de fidelización	de	Permiten un aumento en el nivel de confianza de los clientes, ya que la empresa los hace sentir importantes. Su uso se ejemplifica a través de los programas de lealtad, reconocimiento y afinidad.
5. Confianza mutua y satisfacción del cliente		La satisfacción está en función de la calidad del producto/servicio y posibilita la formación de relaciones a largo plazo entre los clientes y las empresas.

Fuente. Datos tomados de Flores Mamani (2011)
Elaboración propia

Según Rebollo González (2012), la fidelización de clientes se logra cuando los clientes realizan compras repetitivas de una marca, convirtiéndose en

expertos de la misma y recomendándola a los contactos que poseen dentro de su misma comunidad.

Agüero Cobo (2014) afirma que las empresas que logran fidelizar a sus clientes externos obtienen los siguientes beneficios:

- ❖ Mejoras significativas del nivel de ventas debido a que los clientes externos adquieren con mayor frecuencia los productos o servicios que ofrecen las compañías.
- ❖ Las campañas de marketing se vuelven más efectivas, abarcando un mayor número de clientes externos.
- ❖ Los costos de captación de nuevos clientes disminuyen al haber una mayor cantidad de clientes externos satisfechos.

Peña Escobar, Ramírez Reyes & Osorio Gómez (2015) plantean la diferencia entre fidelización y retención de clientes, indicando que la fidelización de clientes es un término demasiado amplio y que dentro de él se encuentra la retención de clientes, el cual está vinculado a la satisfacción de los mismos e influye favorablemente en el comportamiento de ellos.

2.3.3.6. El uso de sistemas de información

Gremler & Brown (1996, citado en Díaz Ledesma, 2014) manifiestan que a las empresas les interesa contar con sistemas de información que les permitan diferenciar a los clientes fieles de aquellos que no lo son.

Alet i Vilaginés (2002) señala que la existencia de sistemas de información que contengan datos de clientes permite que las empresas obtengan ventajas en los siguientes aspectos:

- ❖ Direccionamiento: Permite la identificación de manera individualizada de cada cliente actual o potencial.

- ❖ Control: Permite que las empresa conozcan detalladamente el historial de transacciones de cada uno de sus clientes.
- ❖ Flexibilidad: Capacidad que tienen las empresas para adaptarse a las diversas necesidades de sus clientes, partiendo de la información recabada.
- ❖ Accesibilidad: La información puede ser fácilmente usada por los miembros de las organizaciones.

Reinares Lara & Ponzoa Casado (2004) manifiestan que el uso de sistemas de información de clientes se debe a las siguientes causas:

- ❖ En la actualidad existe muy poca diferenciación entre los productos y/o servicios de las empresas, y por esta razón, la información se ha convertido en una herramienta para poder competir.
- ❖ La información que se obtiene de los clientes permite un mejor desarrollo del producto y/o servicio.
- ❖ Un manejo integrado de bases de datos de clientes mejora los niveles de coordinación entre diversas áreas en las empresas.
- ❖ Posibilita la mejora de la calidad de la información obtenida de los clientes para emprender acciones de marketing.

Manes (2004) sostiene que el funcionamiento óptimo de los sistemas de información, manifestados a través de bases de datos de clientes, requieren de las siguientes tres condiciones:

- ❖ Actualización: Una base de datos tiene vida y por lo tanto debe contener información actualizada.
- ❖ Dinámica de utilización: Una base de datos tiene mucho valor debido a la minuciosidad de la información que contiene, por lo tanto su uso es de vital importancia para la organización.
- ❖ Valor patrimonial: Las bases de datos forman parte del patrimonio de la organización ya que su contenido hace posible la cercanía de ésta con sus clientes.

Acevedo Flores (2006) argumenta que los sistemas de información de clientes deberían apoyarse en la tecnología CRM para el óptimo uso de la información en las siguientes fases:

- A. Conocer: Consiste en la identificación de cada cliente y sus necesidades.
- B. Retener: Establecimiento de relaciones a largo plazo con los clientes rentables.
- C. Relacionar y rentabilizar: Obtener los máximos beneficios producto de las relaciones con los clientes.

Además, la autora señala que los principales beneficios de un adecuado uso de los sistemas de información de clientes son:

- ❖ Obtención de información histórica de cada cliente.
- ❖ Facilita el análisis de información con software estadístico.
- ❖ Sirve de ayuda para la formulación de estrategias comerciales.
- ❖ Permite la coordinación entre los diversos departamentos de las empresas.
- ❖ Posibilita la retroalimentación de las actividades de mercadotecnia.

Laguna Castro (2010) señala que poseer bases de datos actualizadas y adecuadamente estructuradas facilita las labores de inteligencia comercial. Además, el autor señala que una base de datos eficaz permite analizar el historial de transacciones de cada cliente y generar múltiples medidas para reducir la tasa de abandono de clientes.

Barrón Araoz (2011) sostiene que las bases de datos de clientes deben ser sofisticadas y no un simple acopio de información, y que además deben permitir una comunicación fluida entre el cliente y la empresa. El autor indica que las principales características que deben poseer las bases de datos de clientes son:

- ❖ Flexibilidad: Debe permitir la formulación de nuevas propuestas de valor agregado.
- ❖ Procesamiento: La información obtenida debe ser procesada para una mejor comprensión de las necesidades de los clientes.
- ❖ Optimización de recursos: La información contenida en las bases de datos debe permitir a la organización mantener fidelizados a sus clientes, para no incurrir en los costos que implica la obtención de nuevos clientes.

2.3.3.7. Participación de los colaboradores

Reinares Lara & Ponzoa Casado (2004) señalan que los colaboradores son un elemento importante dentro de la estrategia de marketing relacional en una compañía, y que deben ser identificados y segmentados porque representan una fuente de creación de valor agregado. Según los autores, para integrar a los colaboradores en la estrategia de marketing relacional es necesario desarrollar las siguientes acciones:

- ❖ Identificar a los colaboradores que añaden un mayor y menor valor a la estrategia de marketing relacional de la compañía.
- ❖ Los medios de comunicación dentro de la compañía deben funcionar en tiempo real con la finalidad de que las falencias que pueda tener la estrategia de marketing relacional sean rápidamente conocidas por los miembros de la organización.
- ❖ La tecnología funciona como un apoyo para el desarrollo de la estrategia de marketing relacional, ya que puede permitir su implementación y mejora de falencias de manera simultánea.

Busto (2008) señala que para la implementación exitosa de un programa CRM se deben redefinir los procesos de negocio y para lo cual se requiere el compromiso de los colaboradores. Además, la autora indica que el involucramiento de los colaboradores es vital ya que un CRM implica un

cambio en la cultura organizacional y la voluntad del personal para dirigir sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes externos.

Laguna Castro (2010) señala que la buena disposición de los colaboradores es un elemento clave que ayuda a las empresas en el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes, y por esta razón, en los procesos de selección son escogidas aquellas personas que demuestran capacidad y proactividad para brindar un buen servicio a los clientes. Además, las empresas ponen énfasis en el proceso de capacitación a los trabajadores, ya que necesitan que ellos tengan conocimiento de los productos y/o servicios a ofrecer, para atender y comprender mejor los requerimientos de los clientes.

Según Alfonso Martínez & Espitia Mendoza (2010) el personal que tiene contacto directo con los clientes debería desarrollar tres tipos de competencias: mental, emocional y social. Además, los autores señalan que es fundamental que la empresa capacite a dicho personal, ya que se trata de una inversión que generará una mayor satisfacción de los clientes internos y externos.

Al-Duwailah & Ali (2013) sostienen que una de las claves para el éxito en la implementación del CRM es la cultura organizacional, la cual es definida por los autores como el conjunto de valores y normas difundidos entre los miembros de la organización. La justificación de los autores es que el CRM requiere de un comportamiento enfocado hacia los clientes, relaciones de apoyo, información y conocimiento compartido, adaptabilidad al cambio, niveles altos de innovación y toma de riesgos, las cuales son características de la cultura organizacional.

Solórzano Barrera & Aceves López (2013) sostienen que la alta dirección de las organizaciones debería proponer iniciativas para mantener motivados a sus colaboradores, ya que ellos constituyen la base de la organización y son quienes tienen trato directo con los clientes. Para que los colaboradores puedan brindar un buen servicio a los clientes, y en consecuencia, éstos

vuelvan a adquirir productos y/o servicios de la compañía, se deben considerar las siguientes propuestas:

- ❖ Los colaboradores deben tener un completo conocimiento de los productos y/o servicios que ofrece la compañía para la cual laboran.
- ❖ Deben conocer su ambiente laboral, procesos y procedimientos para que proyecten una buena imagen ante los clientes.
- ❖ La atención de los colaboradores debe estar centrada en identificar las necesidades de cada cliente, para lo cual debe poner desarrollar sus habilidades técnicas y personales.

2.3.3.8. Desarrollo de una cultura de servicio

Christopher, Payne & Ballantyne (1994) señalan que durante muchos años, el servicio al cliente ha sido analizado desde el punto de vista logístico, siendo ésta una visión muy limitada en la cual se asumía que su única función era colocar el producto correcto en un lugar adecuado en un tiempo idóneo. Sin embargo, la concepción actual que se tiene acerca del servicio al cliente es que se trata de una cultura compuesta por múltiples relaciones que se dan entre determinados grupos y que involucran a muchas áreas de la empresa para su adecuado funcionamiento.

Gayoso Panitz (1996) sostiene que la calidad y el servicio al cliente son importantes dentro del marketing relacional, ya que en el enfoque del marketing transaccional éstas eran analizadas de manera separada y no integrada (Véase figura 6). Además, la autora señala que la calidad en el servicio al cliente debe brindarse, tanto hacia adelante (con el mercado final) como hacia atrás (con los proveedores) para lograr la satisfacción de los mismos; y concluye su estudio con los siguientes 5 enunciados:

- ❖ Los valores de la organización deben satisfacer a los clientes internos y externos, y deben materializarse en la calidad de las relaciones, productos y/o servicios que se brindan.
- ❖ El servicio al cliente es vital para la continuidad del negocio y debe ser bien atendido.
- ❖ Debe existir un alto nivel de compromiso con los clientes internos y externos.
- ❖ Debe existir una visión a largo plazo.
- ❖ La empresa debe destinar esfuerzos hacia la retención de la clientela.



Figura 6. La calidad y el servicio al cliente en el marketing relacional
Fuente y elaboración. Gayoso Panitz (1996)

Gengler & Popkowski (1997) manifiestan que el éxito de la implementación de un programa de marketing relacional en las organizaciones depende del servicio que brinden los colaboradores, el cual debe ser de calidad. Además, la calidad del servicio no debe ser tratado como un programa o medida, sino como un compromiso constante de toda la organización en su conjunto, que posibilite el establecimiento de una relación duradera entre cliente y organización.

Alet i Vilaginés (2002) señala que en el servicio al cliente cualquier pormenor es importante, y se debe cuidar cada momento que se dé en la relación entre

la empresa y el cliente. Además, el autor señala que un servicio superior puede volverse una ventaja competitiva, ya que si bien un buen servicio no compensa a un producto de baja calidad, pues un servicio deficiente puede prácticamente destruir un producto de alta calidad.

Restrepo F., Restrepo Ferro & Estrada Mejía (2006) sostienen que la cultura de servicio al cliente involucra diversos conceptos como la asertividad comunicativa, transparencia en las acciones que se realizan y respeto a la personas y sus diferencias. Además los autores plantean un modelo estratégico para la implementación de una cultura de servicio al cliente en las empresas, dicho modelo se puede apreciar en la siguiente figura 7:



Figura 7. Modelo estratégico para implementar la cultura de servicio
Fuente y elaboración. Restrepo F., Restrepo Ferro & Estrada Mejía (2006)

De la anterior figura 7 se desprenden las siguientes conclusiones:

- ❖ Antes de pretender desarrollar una cultura de servicio orientada al cliente, la organización debe identificar las áreas claves que inciden en

las relaciones comerciales (marketing, ventas, facturación y servicio al cliente).

- ❖ Los autores proponen que debería haber cambios en la estructura de cada organización, situando como principal componente a los clientes.
- ❖ El objetivo principal del modelo propuesto es lograr que la empresa centre toda su atención en brindar un servicio de calidad al cliente para construir relaciones comerciales de largo plazo.

2.3.4. Marketing educativo

2.3.4.1. Definiciones

Hanson & Henry (1992) manifiestan que el marketing educativo implica formular y ejecutar diversos programas escolares para satisfacer las necesidades y deseos de un segmento específico de mercado (padres de familia, alumnos, etc.), empleando los medios de comunicación adecuados para que las instituciones educativas identifiquen dichas necesidades. Además, los autores señalan que existen dos enfoques: el marketing educativo (enfoque de corto plazo) y el marketing estratégico educativo (enfoque de largo plazo).

Alvarado Oyarce (2003) plantea la siguiente definición de marketing aplicado a las instituciones educativas: *“desempeño de actividades comerciales que orientan el flujo del servicio (educativo) desde la entidad (escuela) que le ofrece al usuario (alumno/padre de familia) demandante del servicio”* (P. 134). La anterior definición distingue la presencia de 2 partes involucradas en la generación del servicio, las cuales son la escuela y el usuario; con respecto al usuario, según el autor, puede tratarse del padre de familia (cliente) y del alumno (consumidor final).

Manes (2004) define el marketing educativo como *“el proceso de investigación de las necesidades sociales, para desarrollar servicios educativos tendientes a satisfacerlas, acordes a su valor percibido, distribuidos en tiempo y lugar, y éticamente promocionados para generar bienestar entre individuos y organizaciones”* (P. 15). Dado que la educación es una ciencia social, el autor orienta la definición de marketing hacia dicho campo de estudio ya que indica que contribuye a la satisfacción de una necesidad que tiene cada individuo de la sociedad, como es la de recibir un servicio educativo de calidad.

Solís Hurtado (2004) indica que el marketing educativo implica conocer las necesidades de la sociedad con la finalidad de desarrollar y ejecutar proyectos educativos que cubran sus expectativas y que favorezcan al crecimiento integral de los alumnos. Según el autor, existen 4 limitaciones que dificultan el desarrollo adecuado del marketing en las instituciones educativas, las cuales son: temor al cambio, bajo nivel de planificación, falta de compromiso del personal y desconocimiento del segmento de mercado.

El marketing educativo es un proceso estructurado que realiza una institución educativa, con la finalidad de generar relaciones firmes, duraderas y beneficiosas con sus clientes, y que además tiene un objetivo claramente definido: aumentar y mantener la cartera de clientes generando un valor superior al de otras instituciones educativas (Ramírez, 2009, citado en Franco Restrepo & Arrubla Zapata, 2011).

Sferle et al. (2012) definen al marketing educativo de la siguiente manera: *“Es el medio por el cual la escuela comunica y promueve activamente sus objetivos, valores y productos a sus estudiantes, familiares, personal y comunidad en general”* (P. 765). Además, los autores sostienen que todas las escuelas deberían realizar prácticas de marketing, ya que cada una representa una marca, y cada marca debe ser trabajada del mejor modo posible.

2.3.4.2. Características

Rizvi & Khan (2010) manifiestan que el marketing educativo, al dirigirse a instituciones que brindan servicios educativos, se emplea de una manera diferente que en las empresas productoras de bienes. Dichos autores plantean 6 características del marketing educativo, detalladas en el siguiente cuadro 17:

Cuadro 17: Características del marketing educativo

Característica	Definición
1. Inseparable	El servicio educativo no se puede separar de quien lo provee.
2. Intangible	El servicio es intangible (No existe físicamente).
3. Perecedero	Una vez que el servicio se genera, no puede repetirse exactamente de la misma manera.
4. Variabilidad	No existen dos servicios educativos que sean idénticos.
5. Falta de propiedad	No se puede poseer y almacenar un servicio educativo.
6. Heterogeneidad	No se puede hacer la misma campaña de marketing para cada año académico.

Fuente. Datos tomados de Rizvi & Khan (2010)
Elaboración propia

Además, Saldaña Espinosa (1999) plantea 5 aspectos mercadotécnicos necesarios para poder brindar un servicio educativo, los cuales se detallan a continuación en el siguiente cuadro 18:

Cuadro 18: Cinco aspectos necesarios en el marketing de servicios educativos

Aspectos	Definiciones	Medidas
1. Imagen	Las instituciones educativas deben proyectar a sus clientes una buena imagen.	Promocionar todos sus aspectos positivos, tales como alumnos ganadores de concursos, contribuciones a la sociedad, etc.
2. Confianza	Debe contar con la confianza de los alumnos y demás personas que influyen en la toma de decisiones.	Resaltar todos los beneficios que los alumnos podrían obtener al estudiar en una determinada institución educativa.
3. Calidad	Brindar una variada gama de servicios, sin afectar la calidad de la enseñanza.	Mediante la proyección de películas educativas, conferencias.
4. Promoción	Difundir una mayor consistencia en la calidad de la enseñanza.	La institución educativa debe procurar obtener la retroalimentación por parte de la comunidad, y además, que ésta sepa que cuenta con personal calificado.
5. Armonización	Buscar el equilibrio en la demanda de servicios educativos y la capacidad instalada del centro educativo.	La comunidad debe saber que la institución educativa sólo va a permitir la cantidad máxima alumnos que su infraestructura le permite.

Fuente. Datos tomados de Saldaña Espinosa (1999)
Elaboración propia

2.3.4.3. El marketing mix en los servicios educativos

Alvarado Oyarce (2003) sostiene que el marketing mix en los servicios educativos solo está conformado por 5 variables, las cuales se detallan a continuación en el siguiente cuadro 19:

Cuadro 19: Marketing mix de los servicios educativos según Alvarado Oyarce

Variable	Características
1. Producto o servicio educativo	El autor sostiene que se encuentra conformado por: a) El nombre b) El logotipo (insignia o emblema) c) El lema o slogan d) La imagen e) La posición preferente f) La investigación del mercado g) Otros por ejemplo: el himno de la institución educativa.
2. Plaza o localización	Relacionado a las características del lugar donde se ubica la institución educativa, la cual es determinante en la preferencia de los usuarios.
3. Precio	El precio que han de pagar los padres de familia por el servicio depende de las siguientes condiciones: a. Calidad en el servicio b. Infraestructura física y tecnológica c. Normatividad legal
4. Promoción	Canales de comunicación que permiten la mejora de la institución educativa.
5. Persona	El autor menciona que se deben satisfacer las necesidades de los alumnos y padres de familia.

Fuente. Datos tomados de Alvarado Oyarce (2003)
Elaboración propia

Por otra parte, Enache (2011) indica que el marketing educativo es una rama del marketing de servicios, y que por lo tanto, emplea uno de sus instrumentos como son las 7P's, consistentes en las 4 variables del marketing mix y tres variables más: personas, procesos y evidencias físicas. La importancia de estas variables radica en que ayudan a las instituciones educativas a formular sus estrategias para ser más competitivas en el mercado y lograr sus objetivos organizacionales.

Por otra parte, Rizvi & Khan (2010) sostienen que las 7P's se ejecutan en las instituciones educativas de la siguiente manera, tal como se detalla a continuación en el cuadro 20:

Cuadro 20: Marketing mix de los servicios educativos

Variable	Concepto
1. Producto	Los centros educativos cuentan con materias primas (alumnos), siguen un proceso estándar (currícula) y se obtiene un producto (alumnos preparados para el siguiente nivel educativo).
2. Precio	El precio que el cliente (alumno) paga, debe cubrir los costos por la enseñanza que recibirá.
3. Plaza	Mapa escolar (para ubicar los centros educativos de una determinada localidad y tipo de enseñanza).
4. Promoción	La mejor forma de promover consiste en fortalecer a los alumnos y profesores, ya que ellos son los mejores referentes del desempeño del centro educativo ante la sociedad.
5. Personas	Conformado por los docentes y demás personal que contribuye en el proceso de enseñanza.
6. Procesos	Pedagógicos (realizado por el personal docente) y administrativos (desarrollados por el personal directivo).
7. Evidencias físicas	Necesarias para la enseñanza y otras actividades relacionadas. Ejemplo: Salones de clase, áreas de recreación, campos deportivos, etc.

Fuente. Datos tomados de Rizvi & Khan (2010)
Elaboración propia

Además de las 7P's mencionadas anteriormente, Forsyth (2004, citado en Rizvi & Khan, 2010) plantea la existencia de 5C's, las cuales son muy importantes dentro del marketing educativo y se detallan a continuación en el siguiente cuadro 21:

Cuadro 21: 5C'S del marketing educativo

Variable	Definición
1. Enfoque en el cliente	Es la primera variable a tomar en cuenta, debido a la importancia que tiene la satisfacción de las necesidades de los alumnos dentro del plan de marketing educativo
2. Continuidad	El marketing educativo es un proceso continuo que se desarrolla a lo largo del año académico, en el cual, las actividades de los alumnos y docentes forman parte del plan de marketing educativo.
3. Coordinación	Requiere que los miembros de la institución educativa trabajen sincronizadamente para poder cumplir con lo estipulado en el plan de marketing educativo.
4. Creatividad	El marketing educativo es un enfoque que requiere de mucha creatividad para poder generar las mejores estrategias comerciales.
5. Orientación de la cultura	Todos los miembros de la comunidad educativa deben estar comprometidos con el cumplimiento del plan de marketing educativo.

Fuente. Datos tomados de Forsyth (2004, citado en Rizvi & Khan, 2010)
Elaboración propia

2.3.4.4. Técnicas y uso del marketing relacional en las instituciones educativas

Según Frigoli (2010), una de las técnicas de marketing relacional más empleadas por las empresas es el marketing directo, debido a que fomenta la relación con los clientes finales a través del uso de instrumentos que permiten la obtención de información cuantificable, siendo dichos instrumentos los siguientes:

- ❖ *Correo directo:* Envío físico de publicidad a través del servicio postal.
- ❖ *Email marketing:* Comunicación comercial enviada al correo electrónico de los clientes.
- ❖ *Mobile marketing:* Publicidad enviada directamente al teléfono celular del cliente.

- ❖ Uso de descuentos
- ❖ *Telemarketing*: Contactar telefónicamente a los clientes para mantenerlos informados acerca de los productos o servicios de las empresas.

Solís Hurtado (2004) afirma: *“El marketing directo permite a las instituciones educativas comunicarse en forma especializada con sus multimercados y medir con precisión matemática los resultados de una campaña”* (P. 39).

El uso de sistemas de información constituye una herramienta poderosa dentro del marketing relacional, debido a la gran cantidad de información que se maneja y que resulta útil para formular estrategias de mercadotecnia. Con respecto a este punto, Solís Hurtado (2004) manifiesta que las instituciones educativas pueden beneficiarse de esta herramienta de la siguiente manera:

- ❖ Con potenciales alumnos: A través de la obtención de información de las preferencias de alumnos y padres de familia con respecto a la elección de la institución educativa (¿qué es lo que buscan de una escuela?).
- ❖ Con propios alumnos: Información de alumnos y ex-alumnos con la finalidad de mantener un contacto posterior.

En el Perú, desde el año 2011, todas las instituciones educativas públicas y privadas están obligadas a emplear el Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE) que fue implementado por el Ministerio de Educación (MINEDU), el cual es una base de datos que almacena información de las instituciones educativas y de cada uno de sus alumnos (incluyendo información general de los padres de familia durante el proceso de matrícula), con un mayor énfasis en el aspecto educativo. El funcionamiento del SIAGIE se detalla a continuación en la siguiente figura 8:

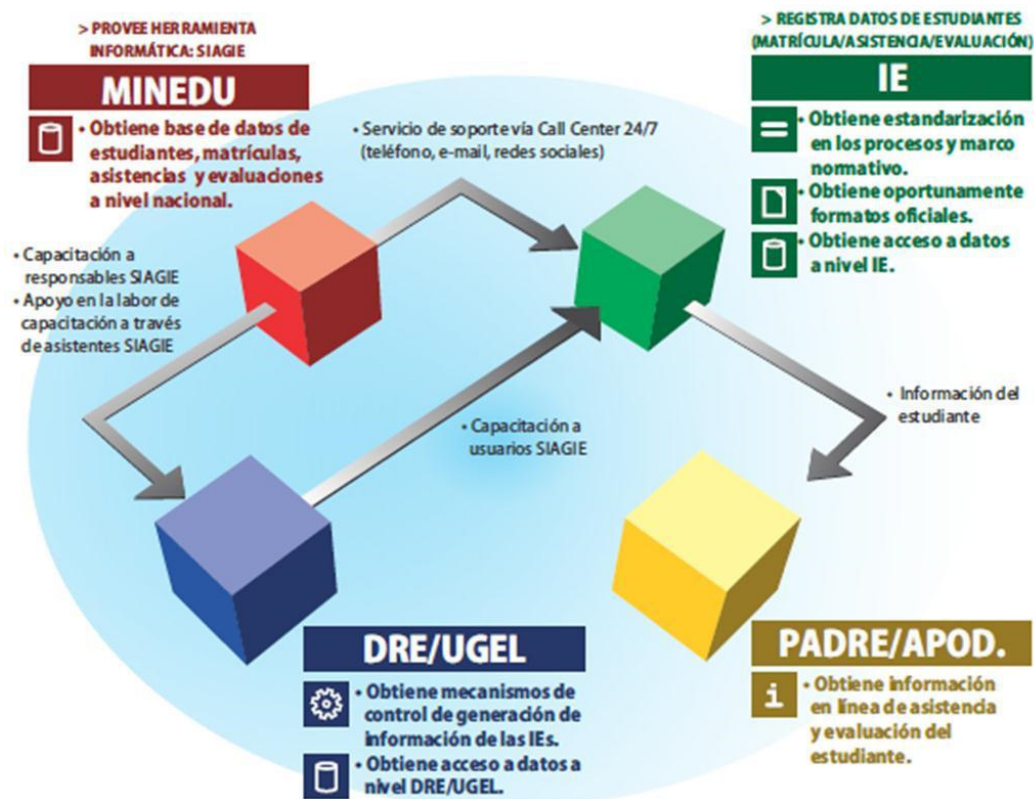


Figura 8. Funcionamiento del SIAGIE

Fuente y elaboración. Ministerio de Educación (s.f.)

Como se puede apreciar en la anterior figura 8, la información contenida en el SIAGIE es de vital importancia para cada una de las instancias del sistema educativo peruano, las cuales son: Ministerio de Educación (MINEDU), Dirección Regional de Educación (DRE), Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) e Institución Educativa (IE); además de los padres de familia y/o apoderados de los alumnos.

Suca Riveros (2012) plantea que en el marketing relacional educativo existen dos puntos importantes a gestionar: la base de los alumnos y la lealtad, tal como se detalla a continuación en el siguiente cuadro 22:

Cuadro 22: Componentes del marketing relacional educativo

Componente	Partes	Medios
1. Gestión de la base de los alumnos (En términos administrativos)	A. Captación de nuevos alumnos.	Buscar la fidelidad del alumno por medio de:
	B. Mantener buenas relaciones con los alumnos ya matriculados.	❖ Bonos, becas, viajes para los mejores alumnos.
	C. Recuperar alumnos que dejaron la institución educativa.	❖ Relación personalizada con los clientes (alumnos y padres de familia).
2. Gestión de la lealtad de los alumnos (En términos educativos)	A. Cuidado de la imagen de la institución educativa.	A través de una enseñanza de calidad y que cubra las expectativas de los alumnos y padres de familia.
	B. Aumento de la satisfacción del alumno.	
	C. Retroalimentación por parte de los alumnos.	

Fuente. Datos tomados de Suca Riveros (2012)
Elaboración propia

2.3.5. Los resultados organizacionales

2.3.5.1. Definiciones y características

Muchas veces existe confusión en el significado de los términos “objetivo organizacional” y “resultado organizacional”, estableciéndolos como sinónimos cuando no lo son. Un objetivo organizacional es una situación deseada a la cual se puede medir, realizarle seguimiento y evaluarla; y por otra parte, un resultado organizacional es la materialización del objetivo, se caracteriza por su carácter descriptivo y que indica aquello que se puede obtener si se cumplen con los objetivos.

García, Tenorio & Pérez (1999, citado en Huerta, Rivera & Torres, 2010) relacionan los resultados empresariales con la eficiencia y eficacia, estableciendo la siguiente secuencia:

1° Eficacia: Grado en que se logran los objetivos.

2° Objetivo: Maximización de beneficios.

3° Eficiencia: En el uso de recursos para lograr el objetivo.

Por lo tanto, el resultado empresarial está compuesto por los distintos medios (eficiencia y eficacia) que permiten maximizar los beneficios.

Ospina Garcés (2004) indica que los resultados organizacionales han sido motivo de preocupación a través de la historia de las ciencias administrativas. Además, señala que los resultados organizacionales implican la búsqueda de los siguientes aspectos:

- ❖ Eficiencia y eficacia.
- ❖ Resolución de conflictos humanos dentro de las organizaciones.
- ❖ Incremento de la calidad, establecimiento de estándares de calidad y reducción de costos empresariales.
- ❖ Estructura interna adecuada que le permita a la organización mantener relaciones con el exterior.
- ❖ Sistemas que ayuden a lograr objetivos definidos

Danvila del Valle (2004) destaca el rol que cumplen los colaboradores para el logro de resultados empresariales, señalando que *“el capital humano se encuentra sujeto a un elevado grado de incertidumbre y suele ser generador de resultados empresariales a largo plazo”* (P. 24).

Castaño, Lanzas & López (2007) manifiestan que los resultados empresariales dependen de la conformación de equipos de trabajo exitosos. Además, los autores señalan que existen 4 fases de evolución de los equipos de trabajo, las cuales son:

- ❖ Iniciación: El equipo de trabajo no tiene un rumbo definido y requiere de un facilitador.

- ❖ Orientación: El equipo va madurando poco a poco, pero comienzan a surgir problemas entre sus miembros.
- ❖ Clarificación: Es una de las fases más importantes, ya que los miembros empiezan a comprometerse en mayor grado con los objetivos de la organización y además, mejoran los flujos de comunicación entre ellos.
- ❖ Integración: Los miembros del equipo tienen claros los objetivos de la organización y se presentan flujos de comunicación efectiva.

Huerta, Rivera & Torres (2010) señalan que los resultados empresariales tienen una estrecha relación con el desempeño y plantean la siguiente definición: *“Una medida del desempeño de las empresas, la cual se materializa a través de la creación de valor para los propietarios”* (P. 14).

Chiavenato (2013) expuso los diferentes medios u obstáculos a superar, a través de los cuales, las teorías administrativas sostienen que se pueden llegar a obtener los resultados organizacionales que se pretenden, los cuales se detallan a continuación en el siguiente cuadro 23:

Cuadro 23: Los resultados organizacionales según las teorías administrativas

Teoría administrativa	Obtención de resultados
1. Teoría clásica	Los resultados se logran a través de la búsqueda de la eficiencia, eficacia y productividad.
2. Teoría humanista	Los resultados se obtienen superando los conflictos humanos en las organizaciones.
3. Teoría estructuralista	Los resultados se logran a través de una clara definición de la estructura organizacional y documentando las actividades y procesos.
4. Teoría neoclásica	Para llegar a obtener resultados, las actividades de la organización deben ser planificadas.
5. Teoría conductista	La obtención de los resultados ocurre fomentando el trabajo en equipo, definiendo el estilo de liderazgo y comprometiendo a los trabajadores.
6. Teoría de sistemas	La información y la toma oportuna de decisiones permiten a la organización la obtención de resultados.

Fuente. Datos tomados de Chiavenato (2013)
Elaboración propia

Schalock et al. (2015) definen los resultados organizacionales de la siguiente manera:

Productos referidos a la organización que resultan de los recursos que emplea una organización para lograr sus metas y las acciones implementadas por una organización para producir estos resultados. Los resultados organizacionales se evalúan mediante indicadores basados en evidencia relacionados con cada una de las cuatro perspectivas basadas en evidencia: consumidor, crecimiento organizacional, análisis económico y procesos internos. (P. 16).

Las cuatro perspectivas mencionadas por Schalock et al. (2015) son características que ayudan a valorar el rendimiento de las organizaciones. Dichas 4 perspectivas se analizan a continuación en el siguiente cuadro 24:

Cuadro 24: El rendimiento organizacional según 4 perspectivas

Perspectiva	Requisito
1. Consumidor	Requiere del uso de la tecnología y del análisis de datos para un mejor conocimiento.
2. Crecimiento organizacional	Requiere de la conformación de equipos de alto rendimiento.
3. Análisis económico	Requiere de un adecuado análisis de costos.
4. Procesos internos	Requiere de una constante relación entre las unidades que conforman la organización.

Fuente. Datos tomados de Schalock et al. (2015)
Elaboración propia

2.3.6. El sistema educativo peruano

2.3.6.1. Definición

Según la Ley N° 280444, conocida como la Ley General de Educación (2003), el sistema educativo peruano es integrador y flexible, ya que permite que los usuarios puedan organizar su trayectoria educativa durante las dos etapas contempladas en dicha Ley, las cuales son:

- ❖ Educación básica: Puede ser regular, alternativa o especial.
- ❖ Educación superior: Impartida por universidades, institutos, escuelas y otros centros públicos y privados.

El artículo 66° de la Ley General de Educación (2003) señala que la gestión del sistema educativo peruano se subdivide en las siguientes instancias de gestión:

- a) La institución educativa
- b) La Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)

- c) La Dirección Regional de Educación
- d) El Ministerio de Educación

Con respecto a Lima Metropolitana, las instituciones educativas públicas y privadas se encuentran agrupadas en 7 Unidades de Gestión Educativa Local, tal como se detalla a continuación en el siguiente cuadro 25:

Cuadro 25: Relación de Unidades de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana

Denominación	Distritos
1. UGEL 01 - San Juan de Miraflores	Lurín, Pachacámac, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, San Juan de Miraflores, Santa María del Mar, Villa El Salvador y Villa María del Triunfo.
2. UGEL 02 - Rímac	Independencia, Los Olivos, Rímac y San Martín de Porres.
3. UGEL 03 - Lince	Breña, Cercado de Lima, Jesús María, La Victoria, Lince, Magdalena, Pueblo Libre, San Isidro y San Miguel.
4. UGEL 04 - Comas	Ancón, Carabayllo, Comas, Puente Piedra y Santa Rosa.
5. UGEL 05 - San Juan de Lurigancho	San Juan de Lurigancho y El Agustino
6. UGEL 06 - Ate Vitarte	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, La Molina, Lurigancho y Santa Anita
7. UGEL 07 - San Borja	Barranco, Chorrillos, Miraflores, San Borja, San Luis, Santiago de Surco y Surquillo.

Fuente. Datos tomados del Ministerio de Educación (s.f.)
Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro 23, las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 abarcan a diecinueve distritos de Lima Metropolitana. Dichos distritos se agrupan en las zonas de Lima Norte y Lima Sur, formando parte de la denominada Lima Emergente (CCR, 2015). Sin embargo, por motivo de la presente investigación, solo se ha considerado a una institución educativa privada correspondiente a cada uno de los distritos de San Juan de Miraflores (por Lima Sur), San Martín de Porres y Puente Piedra (por Lima Norte).

El desarrollo económico del Perú ha ocasionado el surgimiento de poblaciones distritales mixtas (un mismo distrito puede albergar a gente con alto o bajo nivel adquisitivo), quedando atrás la denominación de distrito pobre o rico; incrementándose el poder adquisitivo de los habitantes de la periferia de Lima (conocidos tradicionalmente como conos). Por ejemplo, existen instituciones educativas privadas ubicadas en San Juan de Miraflores que cobran más que una ubicada en San Borja o Surco (Centros educativos de los conos cobran pensiones mayores a S/.500, 2013).

2.3.6.2. La educación básica regular

Según la Ley General de Educación (2003) la educación básica regular está dirigida a niños y adolescentes, y se encuentra relacionada a su evolución física y mental desde que nace. Los tres niveles que conforman la educación básica regular son tal como se aprecian en el siguiente cuadro 26:

Cuadro 26: Niveles de la educación básica regular

Niveles	Duración	Características
Educación inicial	0 a 2 años (No escolarizada) y de 3 a 5 años (Escolarizada)	❖ Su función es la de servir como un soporte al crecimiento físico y afectivo del niño, asimismo, fomenta el trabajo conjunto entre la institución educativa y la familia,
Educación primaria	6 años	<ul style="list-style-type: none"> • Su finalidad es la formación integral de los niños. • Promueve la comunicación y el pensamiento lógico.
Educación secundaria	5 años	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Refuerza los contenidos impartidos en la educación primaria. ✓ Busca la formación de competencias.

Fuente. Datos tomados de la Ley General de Educación (2003)
Elaboración propia

2.3.6.3. La institución educativa

Según la Ley General de Educación (2003) es la entidad encargada de brindar el servicio educativo, pudiendo ser ésta de gestión pública o privada. Comprende a los centros de educación básica, técnica y superior. Dentro de su constitución, contempla la existencia de un Consejo Educativo Institucional, el cual está presidido por el Director y puede estar conformado, según sea el caso, por los subdirectores, docentes, padres de familia y ex alumnos.

De acuerdo al tipo de gestión, las instituciones educativas se clasifican en:

- A. Públicas de gestión directa: Su funcionamiento depende directamente del Ministerio de Educación u otra institución estatal.
- B. Públicas de gestión privada: Entidades sin fines lucrativos que prestan servicios educativos.
- C. Privadas: Constituidos por personas naturales o jurídicas.

Cada institución educativa de educación básica regular debe tener un director, pero ello no siempre se cumple. Según el Ministerio de Educación (s.f) de acuerdo al tipo de director que poseen, las instituciones educativas se clasifican de la siguiente manera:

- ❖ Unidocentes: Solo tienen un docente para todos los grados y que a la vez se desempeña como director.
- ❖ Con director con sección u horas de clase y otros docentes: El director también se desempeña como docente junto a sus otros colegas.
- ❖ Con director sin sección u horas de clase y otros docentes: El director solo realiza funciones de gestión.
- ❖ Sin director y otros docentes: Institución educativa que no posee director, y dicha función es asumida por cualquier docente.

2.3.6.4. La institución educativa privada

La Ley General de Educación (2003) la define como una organización constituida por personas naturales o jurídicas, cuyo funcionamiento es autorizado por instancias del Sector Educación.

El Decreto Legislativo N° 882 conocido como “Ley de Promoción de la Inversión en Educación (1996) establece que toda persona natural o jurídica tiene derecho a realizar inversiones en el sector educativo peruano, rigiéndose las organizaciones educativas por la Constitución Política y el derecho común. Para Alvarado Oyarce (2010) la crisis educativa se agravó a partir de la publicación de dicho dispositivo legal, ya que la educación comenzó a ser vista como una mercancía y se generó una enorme brecha entre la educación pública y privada. Además, el autor sostiene que el Estado Peruano es el principal culpable de la crisis educativa, debido a que *“abdicar de la obligación de cautelar la educación estatal, favoreciendo, de este modo, la educación privada. Es decir, a menor calidad de la educación pública, mayor cantidad de instituciones de educación privada que, en la mayoría de los casos, son de dudosa calidad”* (P. 16).

La Ley N° 26549 conocida como “Ley de los Centros Educativos Privados” (1995) señala que cualquier persona natural o jurídica puede promover y dirigir centros y programas educativos privados, los cuales funcionarán bajo supervisión del Ministerio de Educación.

El Decreto Supremo N° 009-2006 denominado “Reglamento de las Instituciones Privadas de Educación Básica y Educación Técnico - Productiva” (2006) estipula que el promotor o propietario de una institución educativa privada es el encargado de la administración del mismo. El promotor o propietario puede desempeñarse como Director siempre y cuando cumpla ciertos requerimiento, caso contrario debe contratar a un profesional para que desempeñe dicho cargo. El Decreto Supremo N° 009-2006 establece

como requisitos para ser Director de una institución educativa privada los siguientes:

- ❖ Tener colegiatura activa y contar con título universitario o pedagógico.
- ❖ Haberse desempeñado como docente al menos durante 5 años.
- ❖ Tener una conducta moral intachable.

Además de los requisitos señalados anteriormente, Alvarado Oyarce (2010) argumenta que el Director de una institución educativa privada requiere de una formación gerencial más que pedagógica, la cual debe caracterizarse por ser emprendedora, innovadora y motivadora con la finalidad de alcanzar los resultados esperados.

2.3.6.5. Régimen económico de la institución educativa privada

El artículo 46 del Decreto Supremo N° 009-2006 establece como ingresos de una institución educativa privada a los siguientes conceptos:

- ❖ Pensiones de enseñanza (Incluyendo al cobro de matrículas).
- ❖ Cuotas de ingreso.
- ❖ Donaciones.
- ❖ Cuotas extraordinarias, siempre y cuando estén autorizadas por el Ministerio de Educación.

Cualquier modificación en el monto de los conceptos indicados previamente debe ser comunicada a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), ya que es la dependencia encargada del control de instituciones educativas dentro de un ámbito geográfico determinado.

La Ley N° 27665 “Ley de protección a la economía familiar respecto al pago de pensiones en centros y programas educativos privados” (2002) y la Ley N°

29571 “Código de protección y defensa del consumidor” (2010) establecen los siguientes parámetros para el cobro de los servicios educativos:

- ❖ La institución educativa privada solo puede cobrar la pensión de enseñanza una vez por cada mes de estudio.
- ❖ El valor de la matrícula no puede ser superior al de una pensión de enseñanza mensual.
- ❖ Los usuarios no están obligados al pago adelantado de las pensiones de enseñanza.
- ❖ La atención de reclamos ni la evaluación de alumnos puede estar sujeta al pago de las pensiones de enseñanza.
- ❖ En el caso de padres de familia morosos, la institución educativa privada sólo tiene la facultad para retener documentos, pero no puede dejar de brindar el servicio educativo a los alumnos.

2.3.6.6. Instrumentos de gestión

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO (2011) en el “Manual de gestión para directores de instituciones educativas”, los instrumentos de gestión más utilizados por las instituciones educativas son los siguientes:

A. Proyecto educativo institucional (PEI)

Es el instrumento de gestión más importante y es similar a un plan estratégico. Para la UNESCO (2011) es de mediano y largo alcance y ayuda a la institución educativa a definir el camino a seguir para poder desarrollarse.

Alvarado Oyarce (2005) indica que el PEI *“constituye el marco doctrinal, ideario, la filosofía o lo que otros llaman el carácter propio; es decir, el tipo de educación que se quiere impartir en el centro*

educativo” (P. 56). De la premisa precedente, se desprende que el PEI funciona como una carta de presentación de la institución educativa ante la comunidad y por dicha razón, debe ser elaborado de manera consciente.

Tal como se indicó anteriormente, el proyecto educativo institucional y el plan estratégico tienen cierta similitud pero también grandes diferencias. Dichas diferencias se pueden apreciar en el siguiente cuadro 27:

Cuadro 27: Diferencias entre el proyecto educativo institucional y el plan estratégico

Proyecto educativo institucional	Plan estratégico
1. Es conceptual - teórico - doctrinario	1. Es concreto - pragmático
2. El eje es el proceso educativo	2. Es integral, tiene varios ejes
3. Se basa en enfoques pedagógicos	3. Se basa en estrategias competitivas
4. Busca la competitividad interna	4. Busca superar a los competidores
5. Orientado a mejorar la calidad	5. Busca el desarrollo institucional
6. No requiere mayores egresos	6. Implica costos adicionales necesarios
7. Para centros educativos pequeños y en zona rurales se establece mediante redes educativas	7. Aplicable a entidades grandes, sobretodo las de carácter privado
<i>Similitudes: Son institucionales - innovadores - visionarios - de largo plazo - ambos pueden usar el análisis FODA. Supone cierta autonomía administrativa.</i>	

Fuente y elaboración. Datos tomados de Alvarado Oyarce (2005)

B. Proyecto curricular (PCI):

Según la UNESCO (2011) es una herramienta de carácter pedagógico que guía a la institución educativa para lograr mejores aprendizajes de sus alumnos.

C. Reglamento interno (RI):

La UNESCO (2011) indica que es un instrumento cuya finalidad es delimitar los derechos, responsabilidades y obligaciones de los individuos que conforman la institución educativa para permitir una mejor convivencia entre ellos.

D. Plan anual de trabajo (PAT):

La UNESCO (2011) lo define como un instrumento de corto plazo en el cual se plantean una serie de actividades para llegar a cumplir lo estipulado en el PEI cada año.

Por su parte, el Ministerio de Educación (2015) señala que es una herramienta de gestión educativa que guía las acciones de toda institución educativa para la mejora de los aprendizajes de los alumnos. La formulación de la misma, requiere de la coordinación entre la plana administrativa y docente, alumnos, padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa.

E. Informe de gestión anual (IGA)

La UNESCO (2011) indica que es un instrumento que se elabora al concluir el año escolar y en el cual se detalla todos aquellos hechos que afectaron cada actividad del plan anual de trabajo y se plantean recomendaciones con la finalidad de mejorar el servicio educativo brindado.

2.3.6.7. Los compromisos de gestión

El Ministerio de Educación (2015) define a los compromisos de gestión de la siguiente manera:

Son prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que los estudiantes aprendan; los compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la institución educativa (IE) tiene capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes. El accionar de las instituciones educativas se centra en estos compromisos, que tienen como objetivo asegurar el progreso en los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar (conclusión) a través de una planificación consensuada, un clima favorable y un proceso de acompañamiento a la práctica pedagógica. (P. 11).

De la definición anterior se desprende que los compromisos de gestión son todas aquellas prácticas que realiza el director o directora de una institución educativa para lograr los objetivos principales de la misma, los cuales son:

- ❖ Garantizar el progreso de los aprendizajes de los alumnos.
- ❖ Procurar la retención anual e interanual de los alumnos de la institución educativa.
- ❖ Cumplir con la calendarización planificada por la institución educativa.

Los compromisos de gestión son ocho, tal como se aprecian a continuación en el cuadro 28:

Cuadro 28: Ocho compromisos de gestión

Compromisos de gestión	Características
1. Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa	Consiste en la búsqueda del logro de los aprendizajes por parte de los estudiantes de la institución educativa
2. Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa	Relación que se establece entre la cantidad de alumnos matriculados en un año y aquellos que se matriculan durante el año siguiente.
3. Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa	Busca el cumplimiento de las horas lectivas y actividades programadas.
4. Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje	Fomenta la coordinación entre el director de la institución educativa y el docente, mediante actividades de acompañamiento y monitoreo pedagógico.
5. Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante la sesión de aprendizaje	
6. Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje	
7. Gestión del clima escolar en la institución educativa	Busca garantizar la convivencia armoniosa al interior de toda institución educativa.
8. Implementación del plan anual de trabajo (PAT)	Permite ordenar todas aquellas actividades que fomentan la mejora de los aprendizajes escolares.

Fuente. Datos tomados del Ministerio de Educación (2015)
Elaboración propia

2.3.6.8. Objetivos principales de las instituciones educativas privadas

Toda institución educativa privada que desea subsistir en el mercado educativo, debe enfatizar en el logro de los siguientes objetivos principales:

2.3.6.8.1. Progreso anual de los aprendizajes de los alumnos

Es un objetivo que siempre ha existido en todo tipo de institución educativa y es aquel que sustenta la permanencia de la misma en el tiempo.

Para la mejora de los aprendizajes de los alumnos de las instituciones educativas, el Ministerio de Educación (2014) plantea la existencia de los siguientes 3 componentes:

- ❖ Gestión de los procesos pedagógicos: Consiste en el conjunto de acciones planeadas y organizadas para la mejora de los aprendizajes.
- ❖ Convivencia democrática e intercultural: Son las condiciones que generan que los alumnos puedan desarrollarse dentro de un entorno seguro, armonioso y colaborativo.
- ❖ Vínculo entre la familia, la escuela y la comunidad: La existencia de relaciones estables entre la institución educativa, padres de familia y comunidad impacta favorablemente en la mejora de aprendizajes y en la formulación e implementación de proyecto de desarrollo común.

Toda institución educativa privada que mejore los niveles de aprendizaje de sus alumnos, habrá logrado uno de sus objetivos más importantes. Además, si dicha mejora es percibida por los padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa, ella repercutirá positivamente en la imagen de la institución educativa privada dentro del mercado educativo.

2.3.6.8.2. Retención anual e interanual de alumnos

Las instituciones educativas privadas, al ser también organizaciones empresariales, requieren de ingresos financieros para su subsistencia. La principal fuente de ingresos de toda institución educativa proviene del alumnado, a través de los siguientes conceptos de pago: matrícula escolar, pago de pensiones escolares y cuota de ingreso.

Cada institución educativa debe procurar mantener su número de alumnos a lo largo del año y evitar que éste disminuya al año siguiente, ya sea por traslado del alumno a otra institución educativa o porque pudo haber abandonado los estudios.

El Ministerio de Educación (2015) señala que la deserción escolar, manifestado mediante el abandono del alumno, tiene múltiples causas y cada institución educativa debe determinarlas para formular las medidas correctivas para enfrentar dicho problema. En el siguiente cuadro 29 se detalla la tasa de deserción acumulada de la educación primaria y secundaria en Lima Metropolitana durante el período 2010 - 2015:

Cuadro 29: Tasa de deserción acumulada en los niveles de primaria y secundaria en Lima Metropolitana

Nivel	Tasa de deserción acumulada					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Primaria	2%	1%	1,3%	1%	0.9%	0.9%
Secundaria	7,1%	8,3%	5,7%	6,5%	8,3%	7,3%

Fuente. Datos tomados del Ministerio de Educación (2015)
Elaboración propia

Como se puede apreciar en el anterior cuadro 29, la tasa de deserción estudiantil en primaria ha disminuido con el paso del tiempo, a comparación de la tasa de deserción en secundaria, la cual se ha desarrollado de una manera muy irregular durante el período de estudio, alcanzando su punto más bajo en el año 2012.

2.3.6.8.3. Cumplimiento de la calendarización planificada

Según el Ministerio de Educación (2015) se encuentra relacionado con el cumplimiento de la totalidad de horas de las sesiones de aprendizaje, asistencia de los docentes a clases y cumplimiento de las actividades previstas. Además, resulta muy importante para toda institución educativa privada, ya que funciona como un indicador de logro y tiene un impacto positivo en los resultados de la misma.

El cumplimiento de la calendarización planificada, para una institución educativa privada, repercute favorablemente en su imagen y le ofrece mayores posibilidades de incrementar su alumnado para el año siguiente debido a la publicidad “boca a boca” que se origina entre los padres de familia, quienes pagan por el servicio educativo que reciben sus hijos.

2.3.7. Delimitación geográfica del estudio

Tal como se mencionó al inicio de la presente tesis, ésta se encuentra enfocada en los distritos de San Juan de Miraflores (UGEL 01), San Martín de Porres (UGEL 02) y Puente Piedra (UGEL 04). Las características más relevantes de dichas UGEL se presenta a continuación en el cuadro 30:

Cuadro 30: Descripción de las UGEL 01, 02 y 04 de los distritos seleccionados

Características	UGEL 01	UGEL 02	UGEL 04
Distritos	Lurín, Pachacámac, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, San Juan de Miraflores, Santa María del Mar, Villa El Salvador y Villa María del Triunfo.	Independencia, Los Olivos, Rímac y San Martín de Porres.	Ancón, Carabayllo, Comas, Puente Piedra y Santa Rosa.
Director(a) de la UGEL	Luis Alberto Yataco Ramírez	Doris Martha Melgarejo Herrera	Medalith Graciela García Pardo
Total de instituciones educativas privadas (I.E.P.) en 2015	1,751	1,962	1,594
Total de alumnos matriculados en I.E.P. por UGEL en 2015	156,088	157,404	130,770
Total de I.E.P. de los distritos seleccionados en 2015	455	1,045	423
Total de alumnos matriculados de las I.E.P. de los distritos seleccionados en 2015	41,762	80,140	36,469

Fuente. Datos tomados del Ministerio de Educación (2015)
Elaboración propia

2.4. Marco legal

❖ Ley N° 28044: Ley General de Educación

Ley publicada en el Diario Oficial “El Peruano” el 29 de julio de 2003 durante el gobierno de Alejandro Toledo. Su finalidad fue establecer un ordenamiento del sistema educativo peruano, regulando las responsabilidades del Estado y de los entes privados que participan en el Sector Educación.

❖ Decreto Legislativo N° 882: Ley de Promoción de la Inversión en Educación

Dispositivo legal publicado en el Diario Oficial “El Peruano” el 09 de noviembre de 1996 durante el gobierno de Alberto Fujimori. Su finalidad fue establecer las bases para que personas naturales y jurídicas puedan constituir instituciones educativas en los diferentes niveles de la educación en el Perú.

❖ Ley N° 26549: Ley de los Centros Educativos Privados

Ley publicada en el Diario Oficial “El Peruano” el 01 de diciembre de 1995 durante el gobierno de Alberto Fujimori. Su objetivo principal fue el de regular el funcionamiento y las actividades de las instituciones educativas y programas privados.

❖ Decreto Supremo N° 009-2006-ED: Reglamento de las Instituciones Privadas de Educación Básica y Educación Técnico - Productiva

Dispositivo legal publicado en el Diario Oficial “El Peruano” el 26 de abril de 2006 durante el gobierno de Alejandro Toledo. Su finalidad fue regular el funcionamiento y organización de las instituciones privadas de educación básica y técnico - productiva y reemplazó al anterior Decreto Supremo N° 001-96-ED.

❖ **Ley N° 27665: Ley de protección a la economía familiar respecto al pago de pensiones en centros y programas educativos privados**

Ley publicada en el Diario Oficial “El Peruano” el 09 de febrero de 2002 durante el gobierno de Alejandro Toledo. La finalidad fue la de proteger a los padres de familia y sus hijos ante diversas circunstancias, de carácter económico, que pudieran presentarse frente a instituciones educativas privadas.

❖ **Ley N° 29571: Código de protección y defensa del consumidor**

Ley publicada en el Diario Oficial “El Peruano” el 02 de setiembre de 2010 durante el gobierno de Alan García. Surge como una medida de protección y regulación de los derechos de los consumidores frente a empresas de distintos rubros. Para el tema educativo existe un capítulo referido a los productos y servicios educativos (Título IV, Capítulo III).

2.5. Marco conceptual

❖ **Acompañamiento pedagógico**

Asesoría que brinda el director u otro miembro del equipo directivo (subdirector, coordinador, etc.) al docente, con la finalidad de compartir experiencias que enriquezcan la enseñanza impartida a los alumnos de la institución educativa (Ministerio de Educación, 2015).

❖ **Calidad**

Consiste en producir bienes o brindar servicios que estén en conformidad con los requerimientos de los clientes, procurando la satisfacción de éstos (Tarí Guilló J., 2000).

❖ **Capital humano**

Constituye una ventaja competitiva para las empresas, ya que es un activo intangible que cada vez tiene mayor importancia en las estructuras organizacionales y la productividad. Además, debido a su inmaterialidad, presenta complejidad para su identificación y diferenciación (Tinoco Bernal & Soler Mantilla, 2011).

❖ **Colaboradores**

Se trata de aquellos empleados que no solo laboran en una organización, sino que también se encuentran comprometidos con la misión y visión de ésta. Un colaborador es aquel empleado que no se preocupa solamente por acatar órdenes, ya que además se preocupa por el desarrollo de la empresa (Ministerio de la Producción, 2010).

❖ **Competencias**

Son el conjunto de habilidades que posee un individuo, y que facilitan su desenvolvimiento dentro de un ambiente laboral y le permiten resolver situaciones en un contexto determinado (Charria Ortiz et al., 2011).

❖ **Compra cruzada**

Situación que se presenta cuando los clientes reciben ofertas de productos distintos a los que ya tienen, para lo cual la empresa emplea la información de las bases de datos para adecuar sus ofertas al perfil de cada cliente (Alet i Vilaginés, 2002).

❖ **Comunidad educativa**

Conjunto de personas conformado por el director de la institución educativa, docentes, alumnos, plana administrativa, padres de familia, comunidad local, etc., entre los cuales se establecen relaciones que sirven de soporte para el logro de

niveles de aprendizaje esperados en los alumnos (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO, 2011).

❖ **Cultura de servicio**

Conjunto de expresiones, costumbres y valores practicados y difundidos por los colaboradores de una organización para brindar un servicio de calidad a sus clientes finales.

❖ **Endomarketing**

Enfoque de marketing que consiste en la aplicación de estrategias de mercadotecnia al interior de las organizaciones para motivar a sus clientes internos, generando un mejor clima organizacional y elevando el compromiso entre la empresa y el colaborador (Regalado et al., 2011).

❖ **Equipos de alto rendimiento**

Conformación de grupos de trabajo en los cuales sus miembros se caracterizan por ser sinérgicos, transparentes, organizados y procurar el aprendizaje continuo y trabajo en equipo (Schalock et al., 2015).

❖ **Indicadores basados en evidencia**

Señalan los esfuerzos de la organización para alcanzar la eficacia (respecto a los objetivos) y eficiencia (respecto a los resultados) en relación a la utilización de los recursos asignados (Schalock et al., 2015).

❖ **Marketing transaccional**

Enfoque basado en el marketing mix que enfatiza en la satisfacción del cliente a corto plazo en lugar de la constitución de una relación a largo plazo (Navarro Sanz, 2013).

❖ **Monitoreo pedagógico**

Proceso basado en la verificación de la ejecución de las actividades previstas antes del inicio del año escolar, cuyos resultados obtenidos proporcionarán información coherente para la toma de decisiones (Ministerio de Educación, 2015).

❖ **Rendimiento organizacional**

Consiste en la medición del logro de los objetivos organizacionales planteados al inicio de un período, programa, proyecto, etc.; y para dicha finalidad se puede hacer uso de indicadores, los cuales pueden ser de productividad, financieros, de recursos humanos, entre otros (Villarroya Martínez, 2012).

CAPÍTULO 3

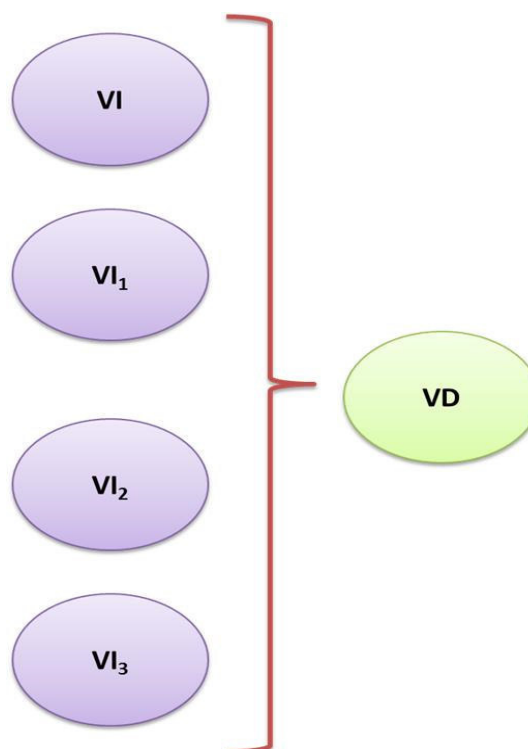
METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación fue de tipo no experimental y empleó un diseño transeccional correlacional-causal debido a las siguientes razones:

- ❖ Fue de tipo no experimental ya que no se manipularon las variables de estudio. Es decir, se observó el fenómeno para posteriormente estudiarlo (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014). Gómez (2009) añade que en la investigación no experimental las situaciones que se observan no pueden ser manipuladas por el investigador, ya que no existen estímulos que puedan influir en el comportamiento de los participantes del estudio.
- ❖ Se empleó el diseño transeccional correlacional-causal debido a que la presente investigación buscó recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014). La finalidad fue determinar de qué manera la variable independiente (marketing relacional) repercutía en la variable dependiente (resultados organizacionales).

El diseño de la investigación se puede representar gráficamente de la siguiente manera:



Donde:

- ❖ VI: Marketing relacional
- ❖ VI₁: Fidelización de clientes
- ❖ VI₂: Uso de sistemas de información
- ❖ VI₃: Desarrollo de una cultura de servicio
- ❖ VD: Resultados organizacionales
- ❖ } : Relación entre las variables

3.2. Operacionalización de variables

Según Vara Horna (2012) una adecuada operacionalización de variables hace posible que el investigador y las personas que tengan acceso a su investigación manejen un mismo lenguaje. La operacionalización de variables puede ser apreciada con un mayor detalle en el posterior Anexo N° 03.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población de estudio

La población estuvo conformada por 3 instituciones educativas privadas. Por motivos de confidencialidad, el nombre de las tres organizaciones se mantendrá en reserva, denominándose de la siguiente manera:

- ❖ UGEL 01: Institución Educativa Privada #1 del distrito de San Juan de Miraflores.
- ❖ UGEL 02: Institución Educativa Privada #2 del distrito de San Martín de Porres.
- ❖ UGEL 04: Institución Educativa Privada #3 del distrito de Puente Piedra

Entre los criterios que prevalecieron para la elección de las instituciones educativas privadas participantes destacan los siguientes:

- ❖ Son privadas de tipo particular porque tienen obligaciones como cualquier empresa de servicios, a comparación de las privadas de tipo parroquial que gozan de múltiples beneficios.
- ❖ Las instituciones educativas privadas participantes debían tener por lo menos dos niveles educativos.
- ❖ Son organizaciones cuyo número de alumnos se han incrementado durante el período 2010 - 2015 (mínimo tenían 200 alumnos al año 2015).
- ❖ Que formaran parte de distritos de la denominada Lima Emergente.
- ❖ Debían ser instituciones educativas que no pertenezcan a consorcios o grandes grupos educativos, ya que éstos tienen políticas definidas a nivel corporativo. Se optó por instituciones

educativas privadas calificadas como microempresas partiendo de la idea expuesta por Renart (2002), quien señala que el marketing relacional siempre ha sido practicado por los pequeños comerciantes. A raíz de dicha premisa, se optó por dichas microempresas educativas debido a que su naturaleza permite un mejor acercamiento entre el personal directivo y los clientes, facilitando un mejor establecimiento de relaciones.

3.3.2. Tamaño de la muestra

Se tomó una muestra intencionada para la selección de tres instituciones educativas privadas con tres directivos por cada una de ellas. Como se puede notar, tanto la población y la muestra son 9 personas, por lo cual se determinó que toda la población constituía la muestra de estudio.

El perfil general de cada institución educativa privada (IEP), manteniendo la reserva del caso, se detalla a continuación en el cuadro 31:

Cuadro 31: Perfil de cada institución educativa privada participante

IEP	#1	#2	#3
UGEL	01	02	04
Distrito	San Juan de Miraflores	San Martín de Porres	Puente Piedra
Niveles educativos	Inicial, primaria y secundaria	Inicial y primaria	Inicial, primaria y secundaria
Población estudiantil (2015)	287 alumnos	200 alumnos	322 alumnos

Fuente y elaboración propia.

3.4. Técnicas de recolección de datos

El diseño transeccional correlacional-causal que empleó la presente investigación exigía la aplicación de un instrumento que satisfaga la necesidad de información. Para este caso, se optó por la aplicación de un cuestionario estructurado, el cual estuvo dirigido a los nueve directivos de las tres instituciones educativas privadas particulares detalladas en el anterior cuadro 31.

La ventaja de aplicar el cuestionario estructurado radicó en que la información obtenida se encontró de antemano preparada y estructurada, y se ejecutó por medio de un formulario que los individuos respondieron por sí mismos.

La distribución de preguntas del cuestionario estructurado es tal como se detalla a continuación en el cuadro 32:

Cuadro 32: Distribución de preguntas del cuestionario estructurado

Cuestionario	
Temas a evaluar	Preguntas
Fidelización de clientes	1 a 6
Uso de sistemas de información	7 a 11
Desarrollo de una cultura de servicio	12 a 17
Resultados financieros	18 a 21
Retención anual e interanual de alumnos	22 a 27
Cumplimiento de las actividades institucionales planificadas	28 a 31

Fuente y elaboración propia.

La validación del cuestionario se realizó a través del criterio de jueces, para lo cual se recurrió a la opinión de tres docentes expertos en marketing de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), los cuales determinaron la pertinencia del cuestionario a aplicar. Posteriormente y

previo a la aplicación del cuestionario, éste fue revisado por última vez por el Mg. Otoniel Alvarado Oyarce, reconocido educador y especialista en el campo de la gestión y marketing educativo, que posee varios libros y artículos publicados sobre dicha área.

Con dos de los docentes de la UNMSM se efectuó la revisión en dos momentos distintos, mientras que con el docente restante se realizó sólo una reunión (debido al promedio de valoración obtenido). Con el Mg. Otoniel Alvarado Oyarce también se realizó una sola reunión, con la finalidad de revisar el instrumento por última vez antes de ser aplicado. En todos los casos se le entregó a cada docente una ficha de validación, el instrumento de recolección de datos y la matriz de consistencia.

Mediante el procedimiento efectuado, los jueces expertos determinaron la existencia de una estrecha relación entre los criterios y objetivos del estudio en los ítems que constituyen el cuestionario. Los jueces expertos emitieron los resultados que se muestran a continuación en el siguiente cuadro 33:

Cuadro 33: Promedio de valoración del cuestionario según los jueces expertos

Juez experto	Promedio de valoración	
	1era. reunión	2da. reunión
1. Dr. Raúl Camargo Hermosilla	80%	100%
2. Dr. Jorge Mayurí Barrón	70%	92%
3. Dr. Augusto Hidalgo Sánchez	95%	
4. Mg. Otoniel Alvarado Oyarce	84%	
Promedio	82.25%	92.75%

Fuente y elaboración propia.

Los valores de los niveles de validez considerados se detallan a continuación en el cuadro 34:

Cuadro 34: Valores de los niveles de validez

Valores	Niveles de validez
81% a 100%	Excelente
61% a 80%	Muy buena
41% a 60%	Buena
21% a 40%	Regular
0% a 20%	Deficiente

Fuente y elaboración propia.

El promedio de valoración obtenido (luego de la segunda revisión) fue de 92.75%, lo cual determina que el cuestionario es idóneo para ser aplicado ya que se encuentra en un nivel excelente.

Cabe añadir que respecto a los dos primeros docentes, la principal recomendación luego de la primera revisión fue la realización de una encuesta a profesionales involucrados en el campo educativo con la finalidad de mejorar el cuestionario y para que pueda ser sometido a una segunda revisión por parte de ellos. Las características más relevantes de dicha encuesta a profesionales del campo educativo fueron las siguientes:

- ❖ Se realizó de manera online.
- ❖ El cuestionario utilizado en la prueba piloto fue diseñado con la herramienta “Formularios de Google” y estuvo disponible en el siguiente enlace:
<https://docs.google.com/forms/d/1QHMGjy7hUJITs01Kgcyjl3TLHHjdt3BewHBZPPCwUMc/viewform>
- ❖ El link generado fue enviado por medio de correo electrónico a profesionales involucrados en el campo educativo tales como directores, docentes, coordinadores, entre otros; obteniéndose respuestas de 22 de ellos.
- ❖ La información recabada fue analizada con la finalidad de mejorar las preguntas en las cuales habían ciertas deficiencias. Además, dicha prueba piloto contribuyó a convertir las preguntas abiertas en

cerradas, para que al momento de efectuar posteriormente el trabajo de campo, permita una mejor tabulación de la información.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

El análisis e interpretación de los resultados se ha realizado sobre la base de la información obtenida luego de la encuesta que se realizó de manera directa y a través de un medio físico (cuestionario) entregado durante la visita a cada uno de los nueve directivos de las tres instituciones educativas privadas que participaron de la investigación. Como se explicó en el capítulo anterior, se optó por emplear el cuestionario porque la información se encontraba preparada de antemano.

Toda la información obtenida fue tabulada en matrices de doble entrada, cruzando las preguntas del cuestionario con las respuestas de cada uno de los nueve directivos que participaron. Asimismo, los resultados de la encuesta son presentados en cuadros de frecuencias y gráficos generados con el software estadístico IBM SPSS Versión 23 con la finalidad de que éstos sean comprensibles para personas no solo del área de las ciencias administrativas, sino también de otras áreas del conocimiento.

A continuación se presentan los resultados e interpretación por cada una de la preguntas del cuestionario:

4.1.1. Considera importante la aplicación de estrategias de marketing para la captación y retención de su alumnado.

Cuadro 35: Importancia de la aplicación de estrategias de marketing

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	1	11,1	11,1	11,1
	Totalmente de acuerdo	8	88,9	88,9	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

De acuerdo al cuadro 35, el 88,9% de los directivos encuestados está totalmente de acuerdo mientras que el 11,1% se muestra sólo de acuerdo respecto a la importancia de la aplicación de estrategias de marketing para la captación y retención del alumnado. La representación gráfica se puede apreciar a continuación en la figura 9:

Considera importante la aplicación de estrategias de marketing para la captación y retención de su alumnado

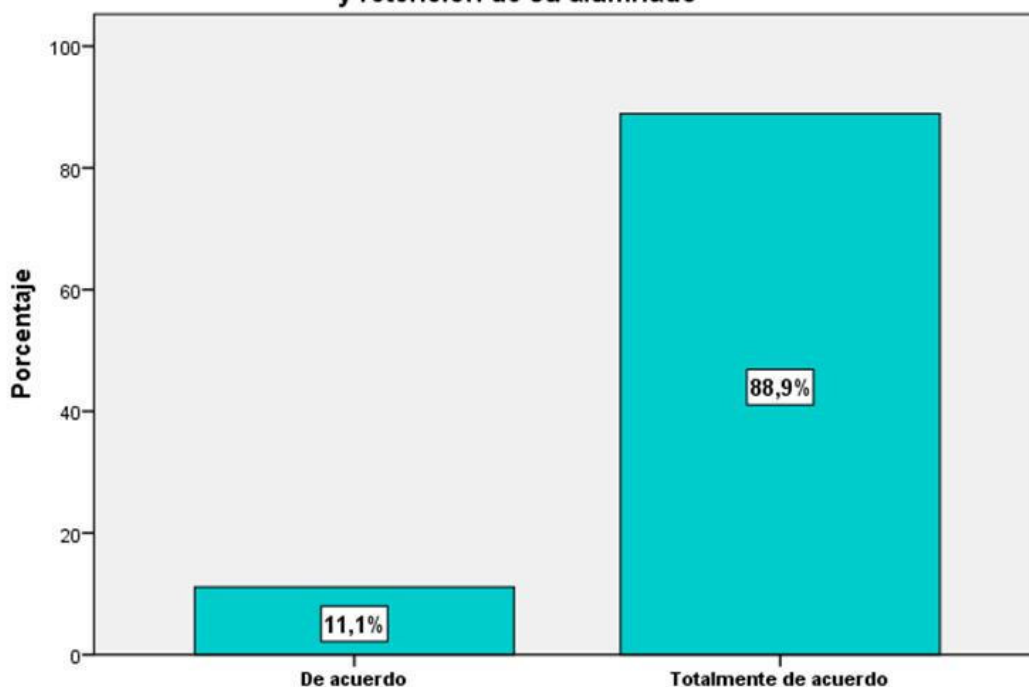


Figura 9. Aplicación de estrategias de marketing

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.2. Las redes sociales son una herramienta útil para mantener una buena comunicación con sus clientes.

Cuadro 36: Importancia de las redes sociales en la comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	1	11,1	11,1	11,1
Totalmente de acuerdo	8	88,9	88,9	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

Según el cuadro 36, el 88,9% de los directivos encuestados está totalmente de acuerdo con que las redes sociales son una herramienta útil para mantener una buena comunicación con los padres de familia, mientras que el 11,1% de encuestados sólo se manifiesta de acuerdo. La representación gráfica se puede apreciar a continuación en la figura 10:

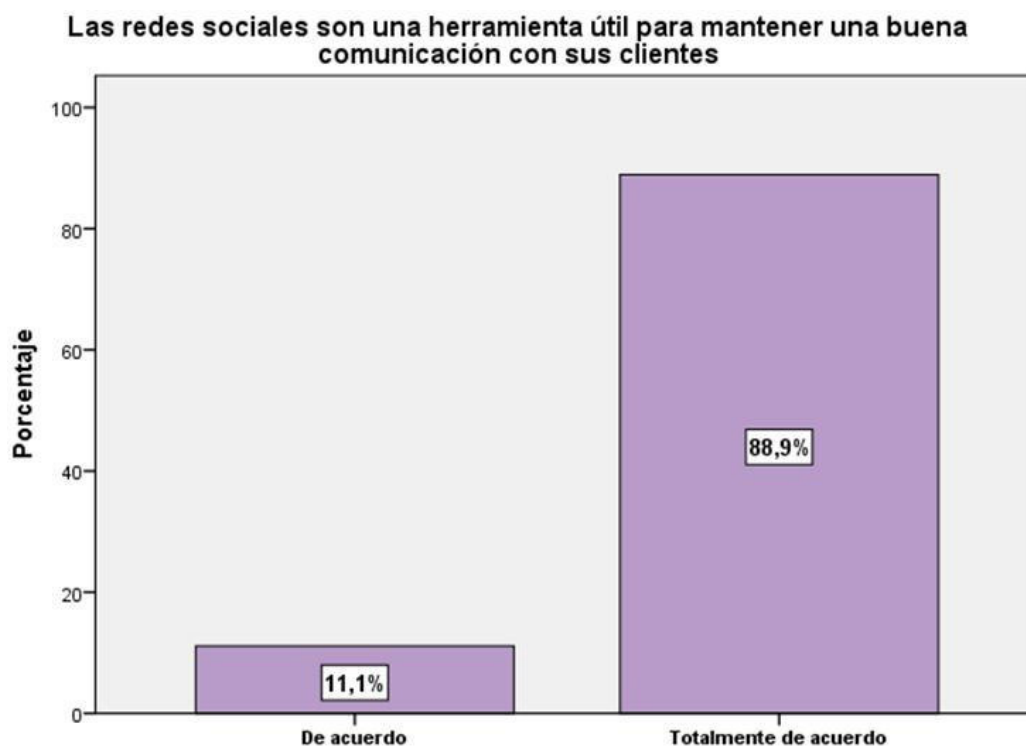


Figura 10. Importancia de las redes sociales en la comunicación

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.3. Considera Ud. al padre de familia como cliente de su institución educativa.

Cuadro 37: El cliente de la institución educativa privada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	1	11,1	11,1	11,1
	Totalmente de acuerdo	8	88,9	88,9	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

Según el cuadro 37, el 88,9% de los directivos encuestados está totalmente de acuerdo con que el cliente de la institución educativa es el padre de familia, mientras que el 11,1% de encuestados sólo se manifiesta de acuerdo. La representación gráfica se puede apreciar a continuación en la figura 11:

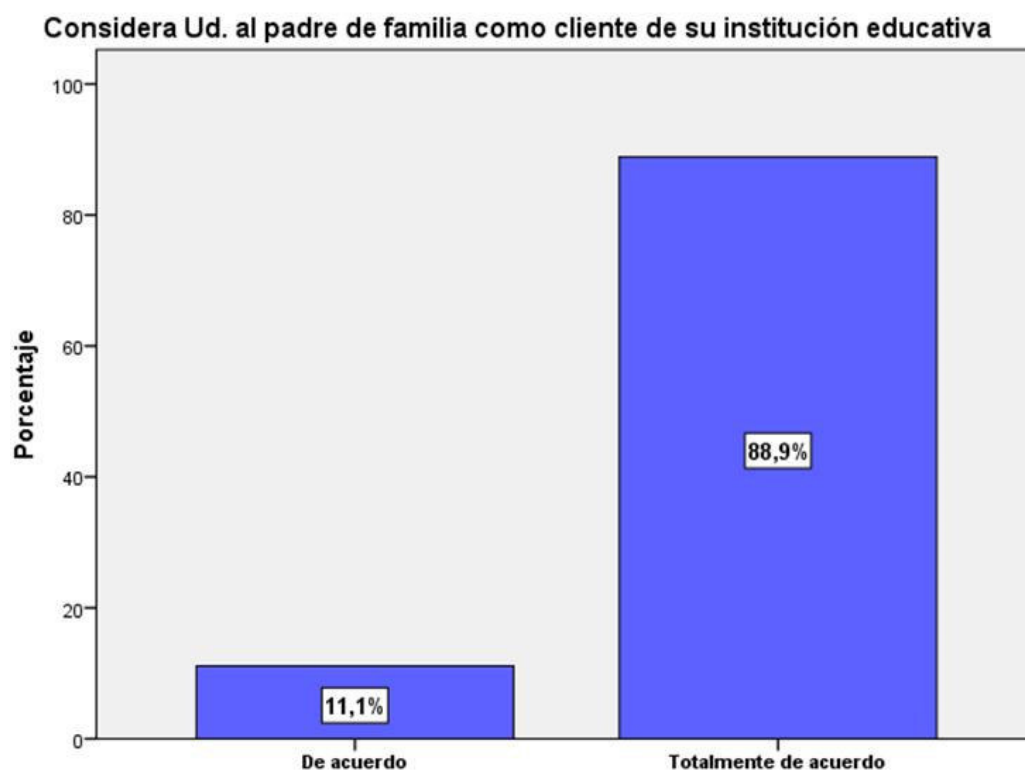


Figura 11. El cliente de la institución educativa privada

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.4. Su institución educativa posee clientes fidelizados.

Cuadro 38: Fidelización de clientes en las I.E.P. participantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	1	11,1	11,1	11,1
	Totalmente de acuerdo	8	88,9	88,9	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

De acuerdo al cuadro 38, el 88,9% de los directivos participantes está totalmente de acuerdo con que sus instituciones educativas tienen clientes fidelizados, a comparación del 11,1% que se manifiesta sólo de acuerdo. La representación gráfica de la presente pregunta 4 se observa en la figura 12:

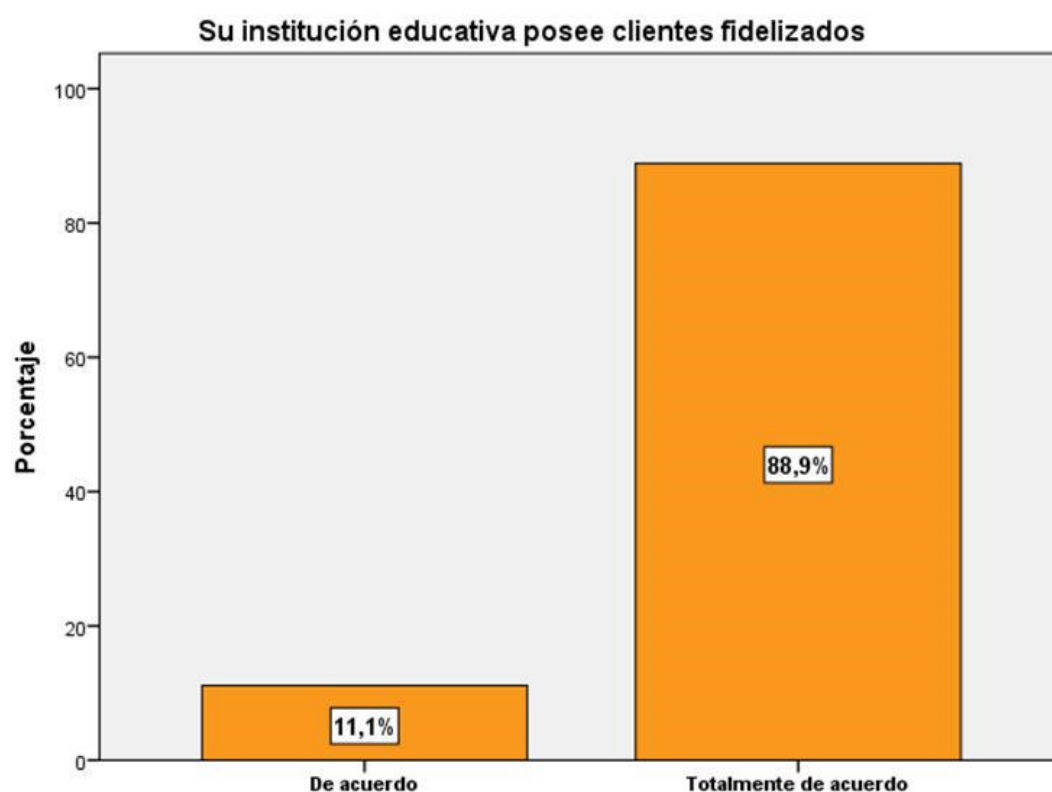


Figura 12. Fidelización de clientes en las I.E.P. participantes

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.5. Considera Ud. que las reclamaciones son fundamentales para poder mejorar.

Cuadro 39: Importancia de las reclamaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	9	100,0	100,0	100,0

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

De acuerdo a lo expuesto en el cuadro 39, el 100% de directivos encuestados está totalmente de acuerdo al sostener que las reclamaciones cumplen un rol fundamental para poder mejorar el servicio educativo que se brinda. Dicha afirmación se complementa con el planteamiento de Laguna Castro (2010) al señalar que las reclamaciones pueden constituirse como oportunidades de mejora que tendrán un impacto positivo en la fidelidad de los clientes. La representación gráfica se presenta en la siguiente figura 13:



Figura 13. Importancia de las reclamaciones

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.6. Considera Ud. que el marketing “boca a boca” es fundamental para retener y captar nuevos alumnos.

Cuadro 40: Importancia del marketing “boca a boca”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	1	11,1	11,1	11,1
Totalmente de acuerdo	8	88,9	88,9	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

Según lo expuesto en el cuadro 40, el 88,9% de los directivos de las instituciones educativas privadas participantes está totalmente de acuerdo al reconocer que el marketing “boca a boca” es muy importante para la retención y captación de nuevos alumnos, a diferencia el 11,1% de encuestados que solo está de acuerdo. La representación gráfica se muestra a continuación en la figura 14:



Figura 14. Importancia del marketing “boca a boca”

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.7. Considera Ud. que el Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE) es una herramienta efectiva para la toma de decisiones en su institución educativa.

Cuadro 41: Rol del SIAGIE para la toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	33,3	33,3	33,3
De acuerdo	1	11,1	11,1	44,4
Totalmente de acuerdo	5	55,6	55,6	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

En el cuadro 41 se puede apreciar que el 55,6% de los directivos encuestados está totalmente de acuerdo, 11,1% de acuerdo y 33,3% ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la importancia del SIAGIE para la toma de decisiones en las instituciones educativas privadas participantes. En la siguiente figura 15 se puede apreciar la representación gráfica de la pregunta 7:

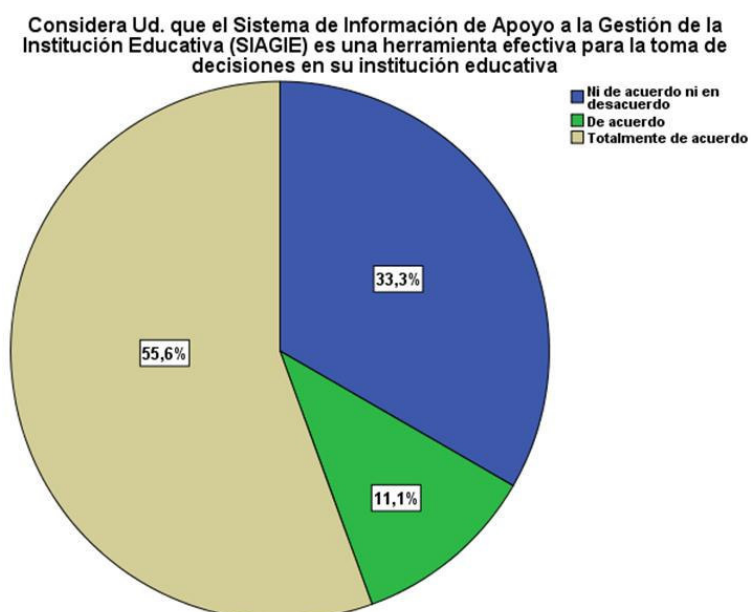


Figura 15. Rol del SIAGIE para la toma de decisiones

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.8. Se tiene algún sistema o base de datos, además del SIAGIE, que contenga información sobre los clientes actuales.

Cuadro 42: Existencia de base de datos propia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	9	100,0	100,0	100,0

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

De acuerdo a lo expuesto en el cuadro 42, el 100% de directivos encuestados están totalmente de acuerdo con la pregunta al señalar que sus instituciones educativas han desarrollado sus propias bases de datos. La representación gráfica se presenta en la siguiente figura 16:

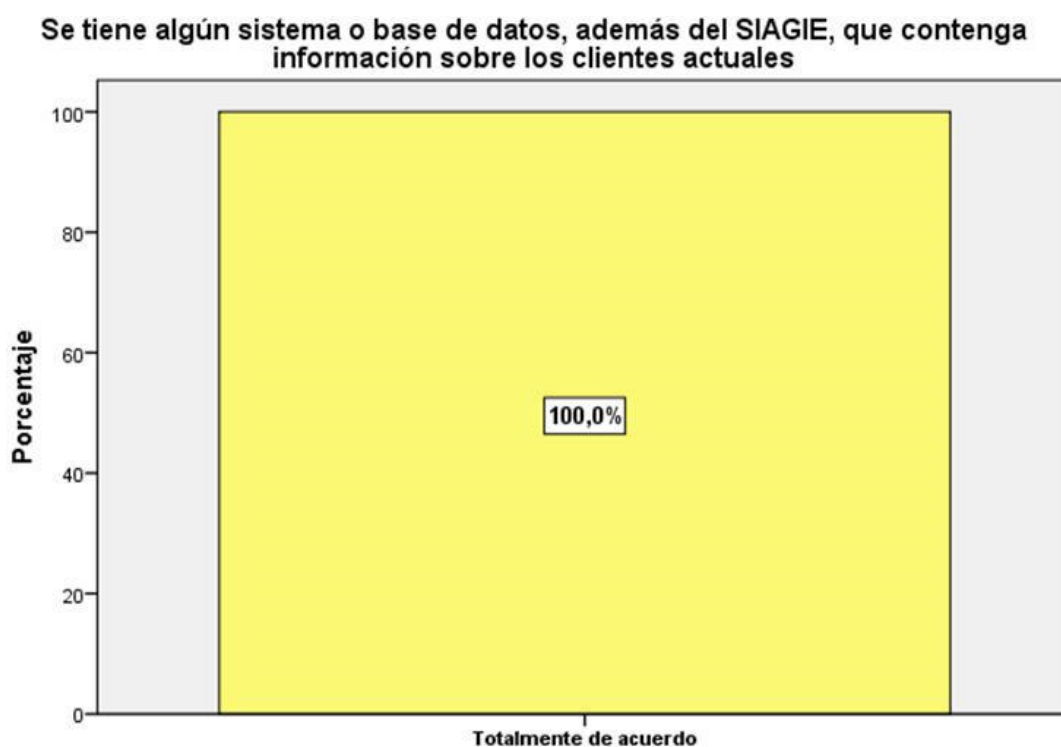


Figura 16. Existencia de base de datos propia

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.9. Se cuenta con bases de datos propias y debidamente actualizadas.

Cuadro 43: Bases de datos propias y actualizadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	9	100,0	100,0	100,0

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

Según el cuadro 43, el 100% de directivos encuestados está totalmente de acuerdo con que sus instituciones educativas privadas además de tener sus propias bases de datos, éstas se encuentran debidamente actualizadas. Dicha afirmación se puede contrastar con el planteamiento de Manes (2004), quien señalaba que una base de datos tiene vida y la información que contiene siempre debe estar actualizada. La representación gráfica se aprecia en la siguiente figura 17:



Figura 17. Bases de datos propias y actualizadas

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.10. Se tiene algún sistema que contenga información de ex-clientes.

Cuadro 44: Bases de datos de ex-clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	100,0	100,0	100,0

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

De acuerdo al cuadro 44, el 100% de los directivos encuestados señalaron que si bien en sus instituciones educativas tienen bases de datos de clientes, éstas no contienen información de ex-clientes. La representación gráfica es tal como se presenta en la siguiente figura 18:



Figura 18. Bases de datos de ex-clientes

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.11. Considera Ud. que las redes sociales son una herramienta útil para obtener información acerca de los clientes de su institución educativa.

Cuadro 45: Las redes sociales como base de datos de clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	1	11,1	11,1	11,1
	Totalmente de acuerdo	8	88,9	88,9	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

Según lo expuesto en el cuadro 45, el 88,9% de directivos encuestados está totalmente de acuerdo y el 11,1% se muestra solo de acuerdo respecto a que las redes sociales son una herramienta útil (al igual que otras bases de datos) que permites obtener información acerca de los clientes de las instituciones educativas privadas participantes. La representación gráfica se aprecia en la siguiente figura 19:

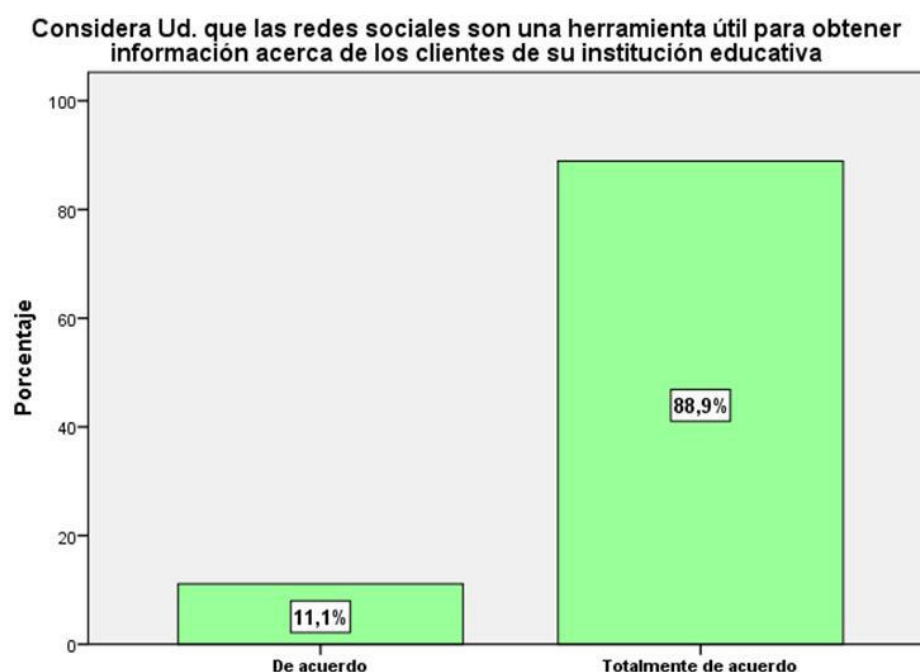


Figura 19. Las redes sociales como base de datos de clientes

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.12. Considera que los colaboradores de su institución son un elemento fundamental para la difusión de las actividades y logros institucionales.

Cuadro 46: Rol de los colaboradores en la difusión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	1	11,1	11,1	11,1
Totalmente de acuerdo	8	88,9	88,9	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

De acuerdo a lo expuesto en el cuadro 46, el 88,9% de directivos encuestados se muestra totalmente de acuerdo y el 11,1% sólo está de acuerdo al indicar que los colaboradores son fundamentales para la difusión de las actividades y logros institucionales. La representación gráfica se puede visualizar en la siguiente figura 20:

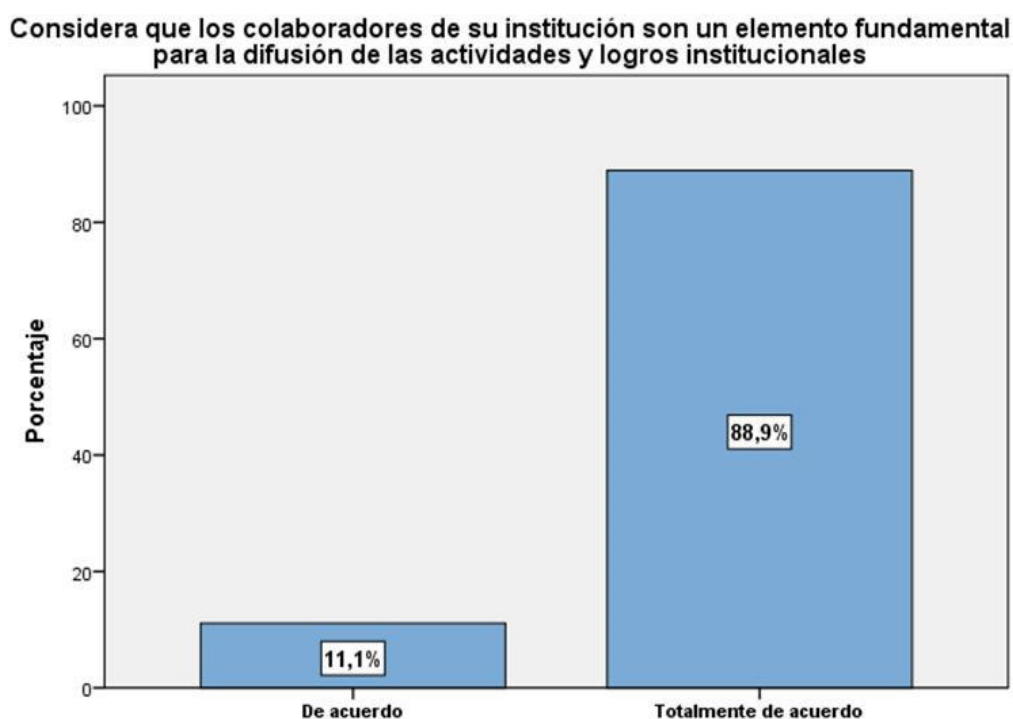


Figura 20. Rol de los colaboradores en la difusión

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.13. Considera que los colaboradores de su institución se encuentran comprometidos con las actividades de mercadotecnia (marketing) que emplea su institución educativa.

Cuadro 47: Compromiso de los colaboradores con el marketing

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	1	11,1	11,1	11,1
Totalmente de acuerdo	8	88,9	88,9	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

De acuerdo a lo presentado en el cuadro 47, el 88,9% de directivos encuestados está totalmente de acuerdo a comparación del 11,1% que se manifiesta sólo de acuerdo respecto al rol y compromiso que tienen los colaboradores de la institución educativa con las actividades de marketing. La representación gráfica se presenta en la siguiente figura 21:

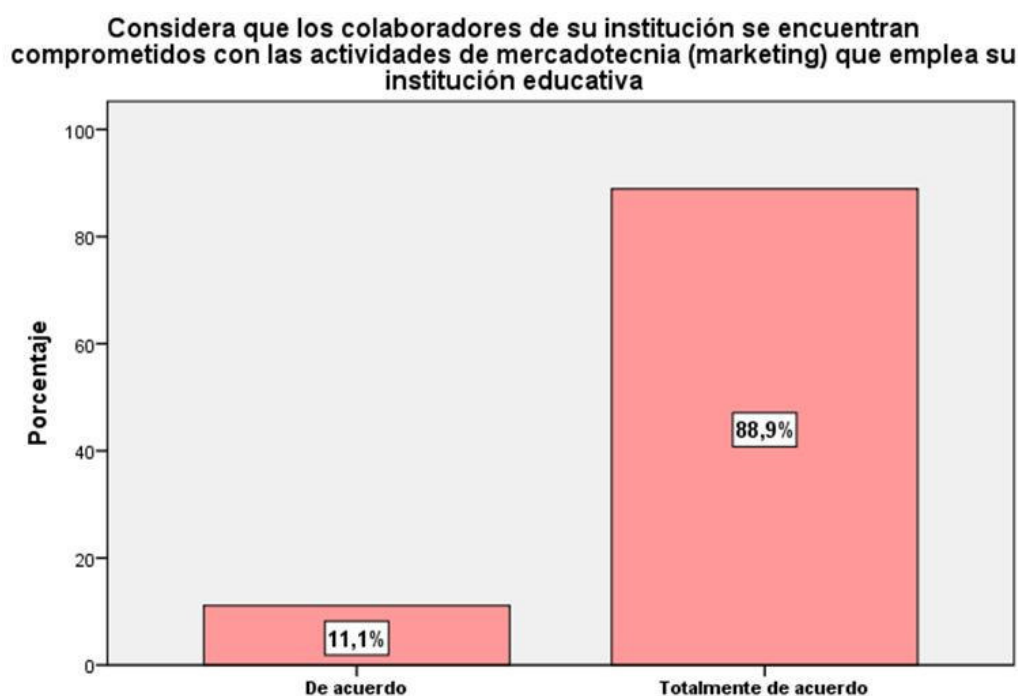


Figura 21. Compromiso de los colaboradores con el marketing
Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.14. La institución educativa ha capacitado a sus colaboradores en temas de servicio al cliente.

Cuadro 48: Capacitación sobre servicio al cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	1	11,1	11,1	11,1
	Totalmente de acuerdo	8	88,9	88,9	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

Según se expone en el cuadro 48, el 88,9% de los directivos encuestados está totalmente de acuerdo y el 11,1% sólo de acuerdo con que los colaboradores de la institución educativa han recibido capacitación sobre temas relacionados al servicio al cliente. La representación gráfica se aprecia en la siguiente figura 22:

La institución educativa ha capacitado a sus colaboradores en temas de servicio al cliente

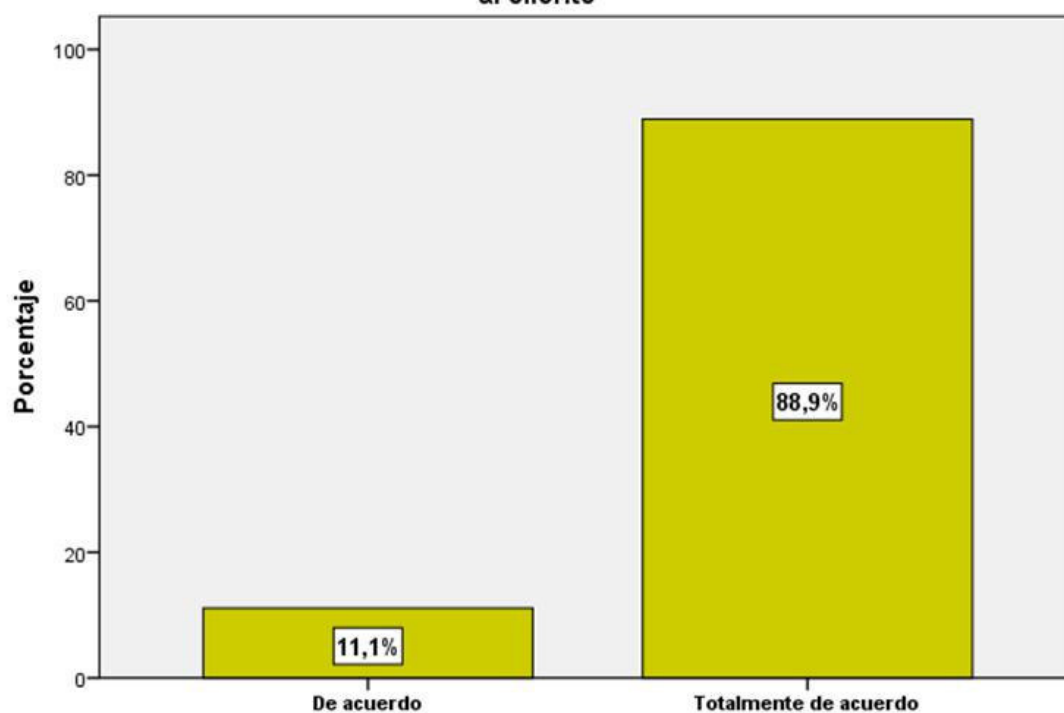


Figura 22. Capacitación sobre servicio al cliente

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.15. Considera Ud. que el servicio educativo que se brinda es de calidad.

Cuadro 49: Servicio educativo de calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	9	100,0	100,0	100,0

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

Según lo expuesto en el cuadro 49, el 100% de directivos está totalmente de acuerdo afirmando que el servicio educativo que brindan es de calidad. Dicha aseveración se puede contrastar con el planteamiento de Gayoso Panitz (1996) quien sostiene que la calidad y servicio al cliente son elementos fundamentales que condicionan la existencia del marketing relacional. La representación gráfica se observa en la siguiente figura 23:



Figura 23. Servicio educativo de calidad

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.16. Los colaboradores de su institución muestran predisposición y proactividad para la atención a los clientes.

Cuadro 50: Predisposición y proactividad de los colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	1	11,1	11,1	11,1
Totalmente de acuerdo	8	88,9	88,9	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

De acuerdo a lo expuesto en el cuadro 50, el 88,9% de directivos encuestados está totalmente de acuerdo y el 11,1% sólo de acuerdo respecto a que los colaboradores de las instituciones educativas privadas participantes son predispuestos y proactivos en lo concerniente al servicio al cliente. La representación gráfica se aprecia en la siguiente figura 24:

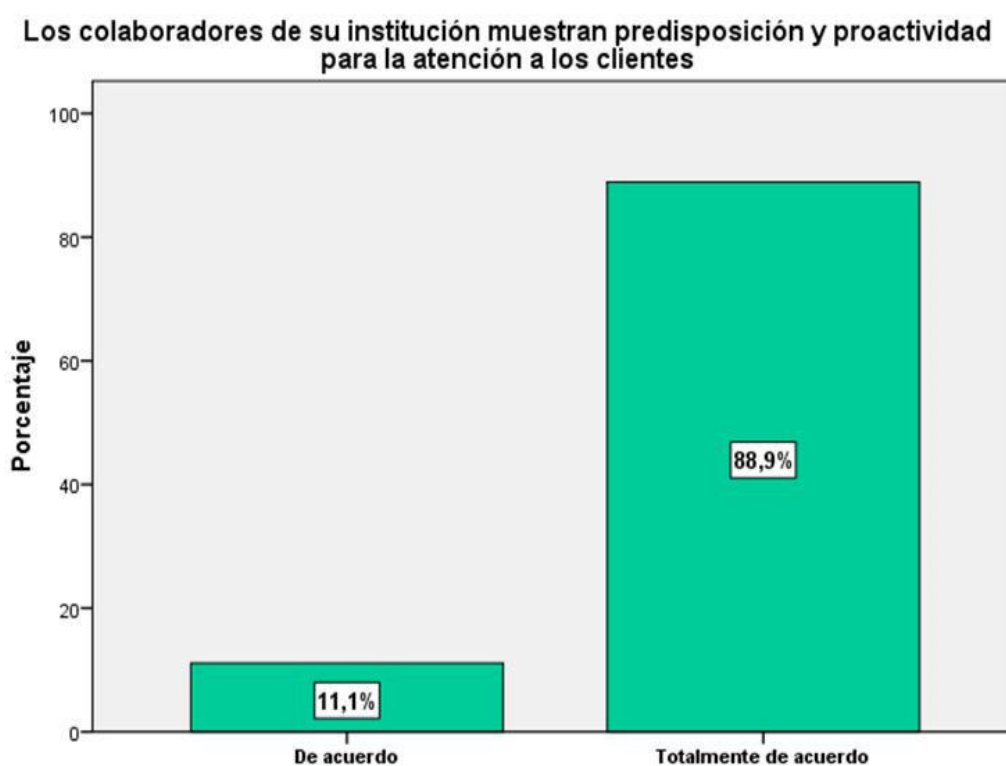


Figura 24. Predisposición y proactividad de los colaboradores

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.17. Considera Ud. que tener una cultura de servicio orientada al cliente contribuye a que su institución educativa pueda obtener mejores resultados organizacionales.

Cuadro 51: Cultura de servicio y resultados organizacionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	9	100,0	100,0	100,0

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

De acuerdo el cuadro 51, el 100% de los directivos encuestados asevera que una cultura de servicio dirigida al cliente le permite a las instituciones educativas privadas participantes alcanzar mejores resultados organizacionales. Su representación gráfica se presenta en la siguiente figura 25:

Considera Ud. que tener una cultura de servicio orientada al cliente contribuye a que su institución educativa pueda obtener mejores resultados organizacionales

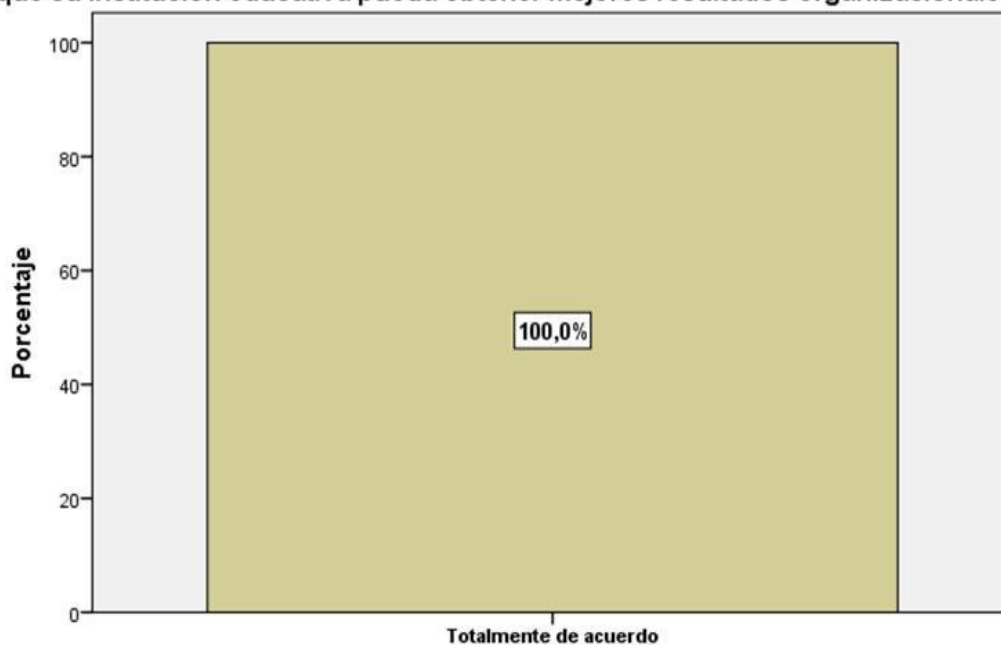


Figura 25. Cultura de servicio y resultados organizacionales

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.18. Considera Ud. que sus clientes actuales son rentables para la institución educativa.

Cuadro 52: Existencia de clientes rentables

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	3	33,3	33,3	33,3
Totalmente de acuerdo	6	66,7	66,7	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

En el cuadro 52 se puede observar que el 66,7% de encuestados está totalmente de acuerdo y el 33,3% sólo de acuerdo con que los clientes actuales son rentables para las instituciones educativas privadas participantes. La búsqueda de relaciones a largo plazo y la existencia de clientes rentables ubican a los clientes de las instituciones educativas privadas participantes dentro de la categoría denominada “Los amigos de verdad” según la clasificación de Reinartz & Kumar (2002, citado en Slater, Mohr & Sengupta, 2010). La representación gráfica es tal como se aprecia en la figura 26:

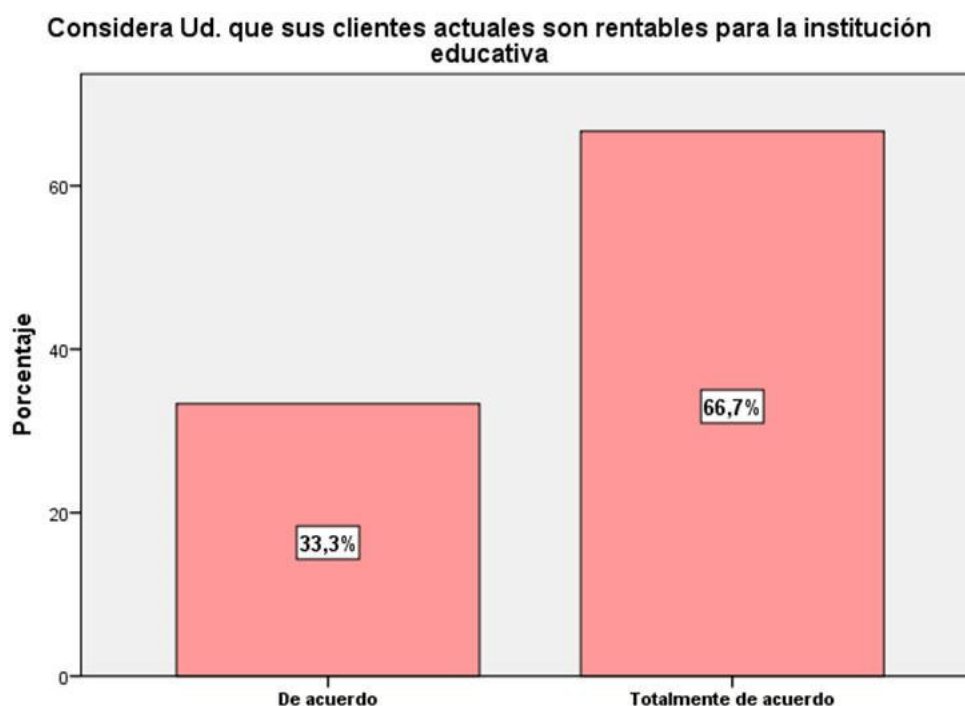


Figura 26. Existencia de clientes rentables

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.19. Considera Ud. que sus ingresos se han incrementado durante el período 2010 al 2015.

Cuadro 53: Incremento de ingresos durante el período 2010 - 2015

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	2	22,2	22,2	22,2
Totalmente de acuerdo	7	77,8	77,8	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

Según el cuadro 53, el 77,8% de encuestados se manifiesta totalmente de acuerdo mientras que el 22,2% sólo de acuerdo respecto al aumento de ingresos en las instituciones educativas privadas participantes durante el período 2010 - 2015. La representación gráfica de la pregunta 19 se aprecia en la siguiente figura 27:

Considera Ud. que sus ingresos se han incrementado durante el período 2010 al 2015

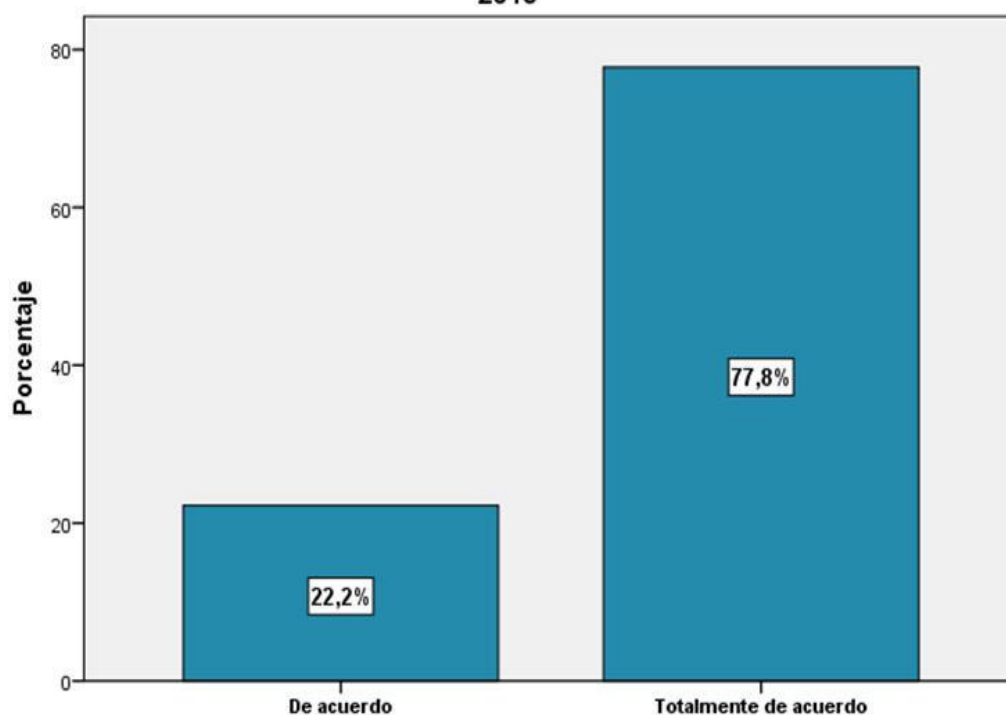


Figura 27. Incremento de ingresos durante el período 2010 - 2015

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.20. Considera Ud. que realizar descuentos en los conceptos de cobro contribuye a la retención de alumnos cada año.

Cuadro 54: Descuentos y retención de alumnos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	11,1	11,1	11,1
De acuerdo	2	22,2	22,2	33,3
Totalmente de acuerdo	6	66,7	66,7	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

Del cuadro 54 se desprende lo siguiente: El 66,7% de encuestados está totalmente de acuerdo con que la aplicación de descuentos permite la retención de alumnos cada año; mientras que el 22,2% y 11,1% se muestra de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo respectivamente sobre la presente cuestión. La representación gráfica se aprecia a continuación en la figura 28:

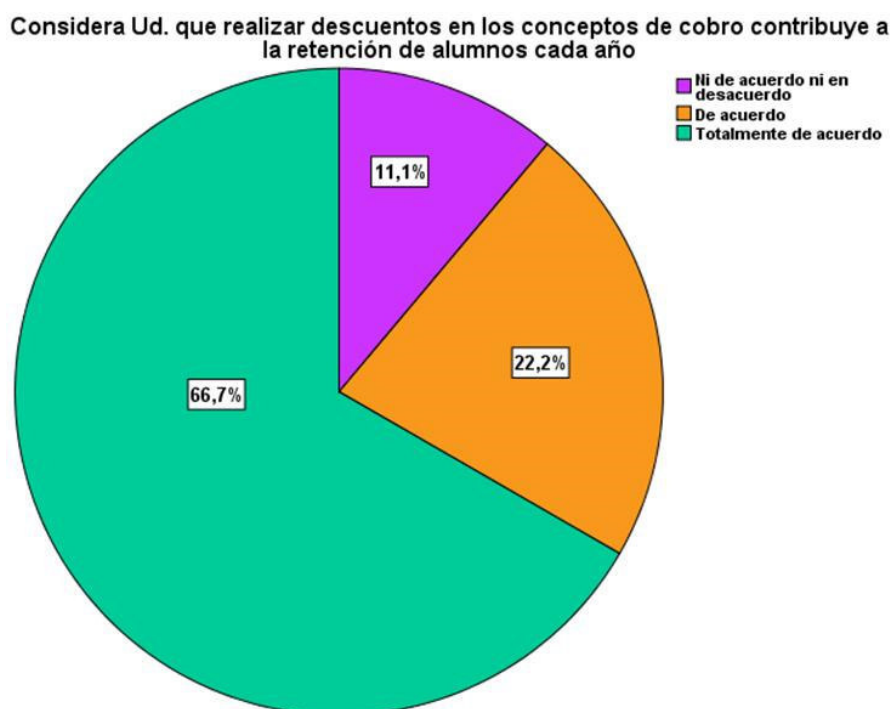


Figura 28. Descuentos y retención de alumnos

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.21. Los clientes fidelizados contribuyen en el incremento de los ingresos anuales de su institución educativa.

Cuadro 55: Fidelización e ingresos anuales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	2	22,2	22,2	22,2
	Totalmente de acuerdo	7	77,8	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

Según el cuadro 55, el 77,8% de los directivos encuestados está totalmente de acuerdo con que los clientes fidelizados contribuyen a incrementar los ingresos anuales de las instituciones educativas privadas participantes, a comparación del 22,2% que sólo se muestra de acuerdo con respecto a dicha cuestión. La representación gráfica se aprecia en la siguiente figura 29:

Los clientes fidelizados contribuyen en el incremento de los ingresos anuales de su institución educativa

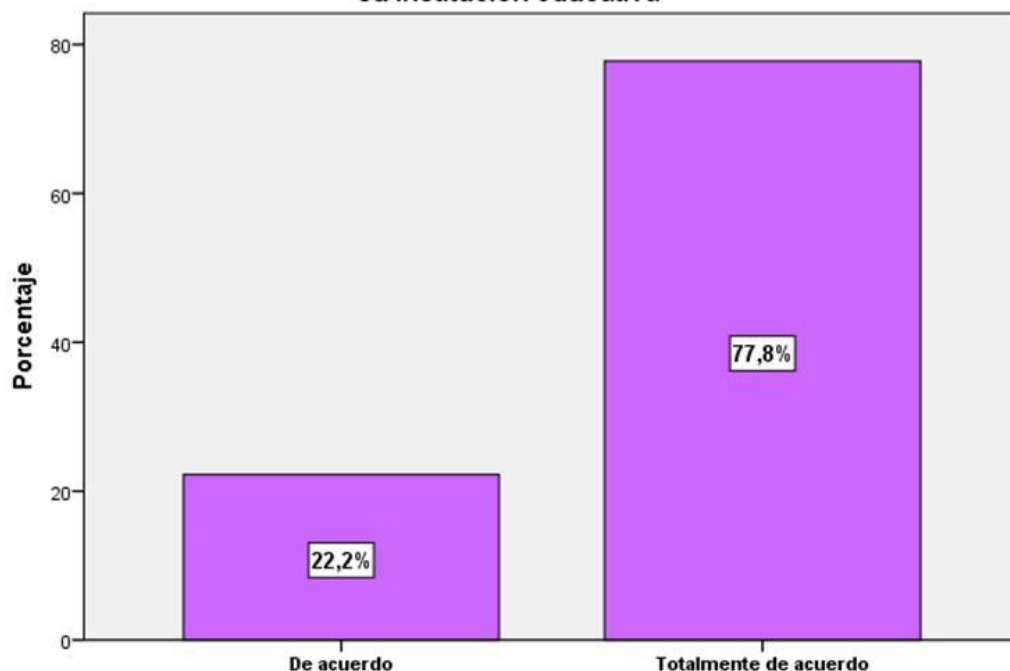


Figura 29. Fidelización e ingresos anuales

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.22. En su institución educativa se han presentado casos de deserción estudiantil durante los años 2010 al 2015.

Cuadro 56: Deserción estudiantil en las I.E.P. participantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	100,0	100,0	100,0

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

De acuerdo a lo presentado en el cuadro 56, el 100% de directivos encuestados está totalmente en desacuerdo con la pregunta. Ellos manifiestan que en sus instituciones educativas no se han presentado casos de deserción estudiantil; siendo su representación gráfica tal como se aprecia en la figura 30:

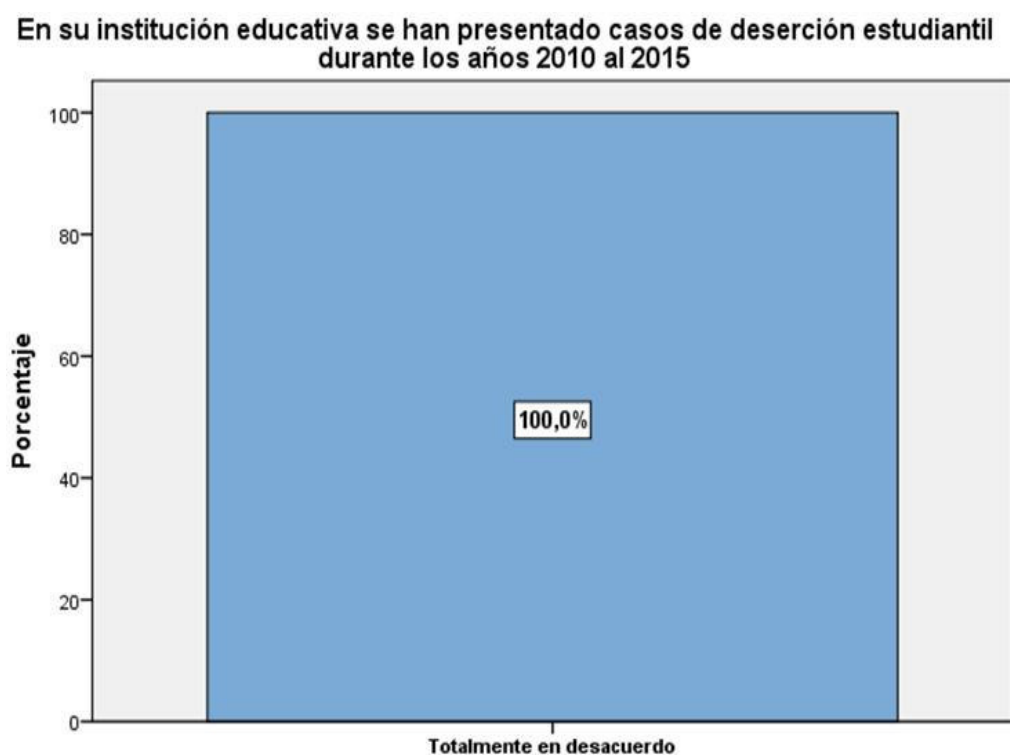


Figura 30. Fidelización e ingresos anuales

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.23. Considera Ud. que menos del 8% de alumnos no llega a finalizar el año escolar.

Cuadro 57: Finalización del año escolar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	9	100,0	100,0	100,0

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

De acuerdo al cuadro 57, el 100% de directivos está totalmente de acuerdo con la pregunta, ya que ellos señalan que el porcentaje de alumnos que no termina el año escolar, por diversos motivos, en sus instituciones educativas privadas es más pequeño que el planteado en la pregunta 23. La representación gráfica se aprecia en la siguiente figura 31:

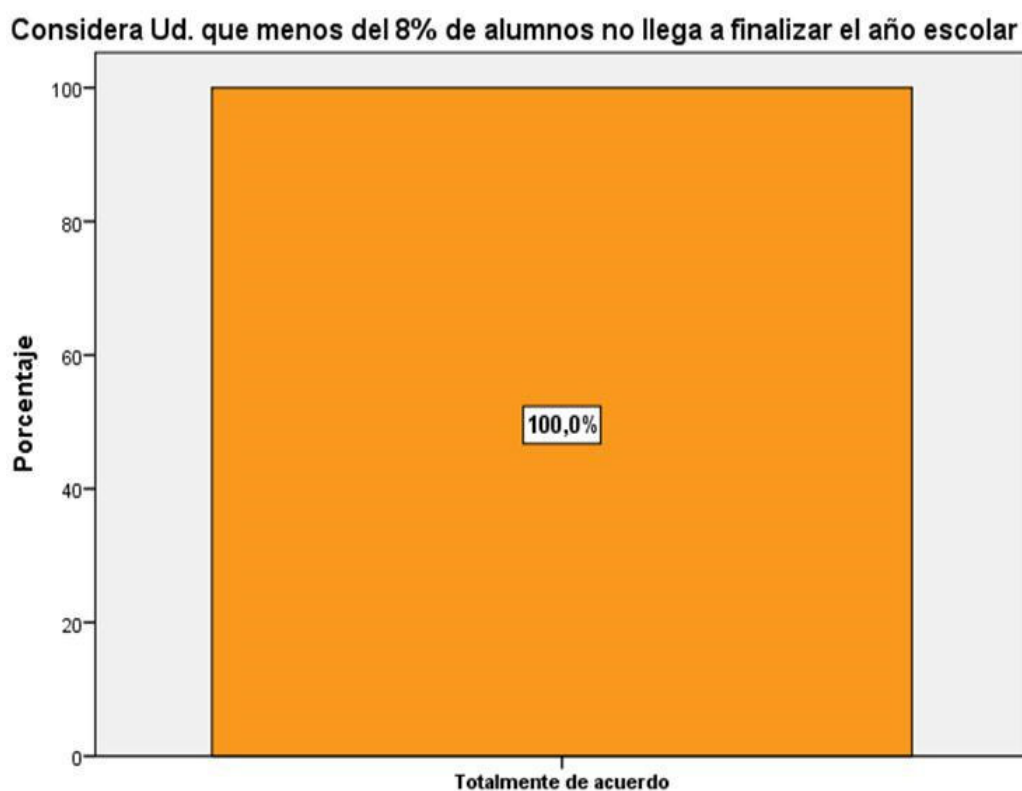


Figura 31. Finalización del año escolar

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.24. Su institución educativa ha formulado planes para contrarrestar la deserción estudiantil.

Cuadro 58: Planes contra la deserción estudiantil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	9	100,0	100,0	100,0

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

Según se aprecia en el cuadro 58, a pesar que no ha habido casos de deserción estudiantil en las instituciones educativas privadas participantes, el 100% de directivos encuestados manifiesta que han elaborado planes contra la deserción estudiantil en caso llegara a suscitarse. La representación gráfica se aprecia en la figura 32:



Figura 32. Planes contra la deserción estudiantil

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.25. Considera Ud. que la falta de pago es la causa por la que sus alumnos se retiran de la institución educativa.

Cuadro 59: Problema de la falta de pago

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	2	22,2	22,2	22,2
	Totalmente de acuerdo	7	77,8	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

De acuerdo al cuadro 59, el 77,8% de encuestados se muestra totalmente de acuerdo con la pregunta, mientras que un 22,7% sólo de acuerdo. La falta de pago es un problema para los ingresos de toda institución educativa privada debido a la falta de dispositivos legales que amparen a este tipo de organizaciones empresariales. La representación gráfica se aprecia en la siguiente figura 33:

Considera Ud. que la falta de pago es la causa por la que sus alumnos se retiran de la institución educativa

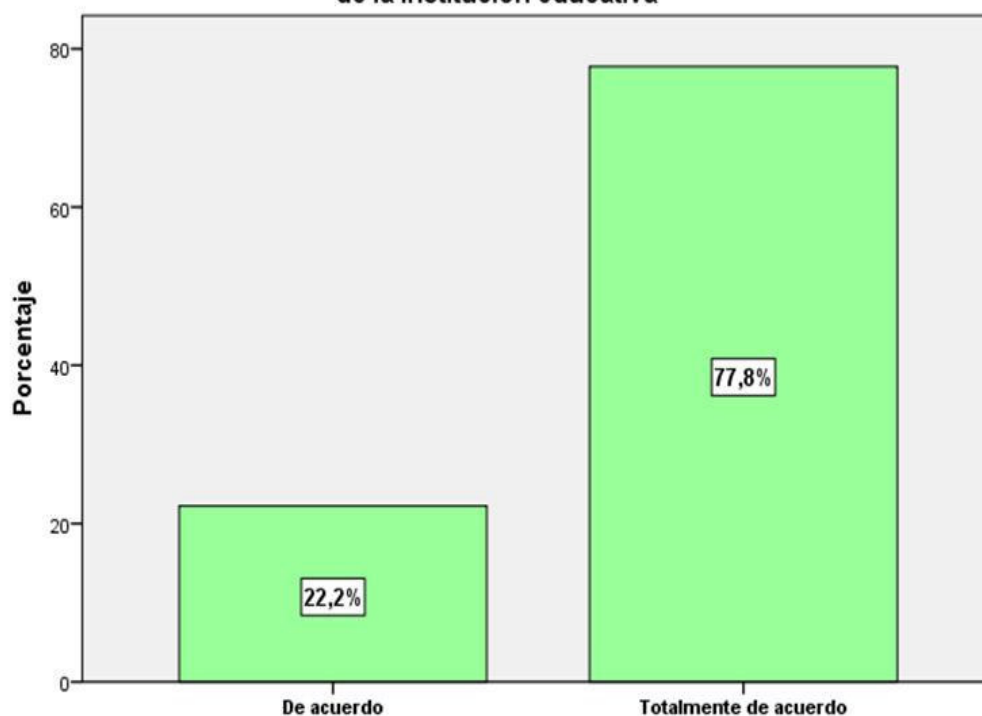


Figura 33. Problema de la falta de pago

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.26. Considera Ud. que el nivel inicial/primaria es el más ideal para establecer mejores relaciones con los clientes.

Cuadro 60: Respecto al nivel inicial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	9	100,0	100,0	100,0

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

Cuadro 61: Respecto al nivel primaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	9	100,0	100,0	100,0

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

Fusionando las respuestas de las preguntas 26 y 27 expuestas en los cuadros 60 y 61 se tiene lo siguiente: Según el 100% de directivos encuestados de las instituciones educativas privadas participantes, los niveles de inicial y primaria son los más idóneos para establecer mejores relaciones con los clientes. Sus representaciones gráficas se aprecian en las siguientes figuras 34 y 35:

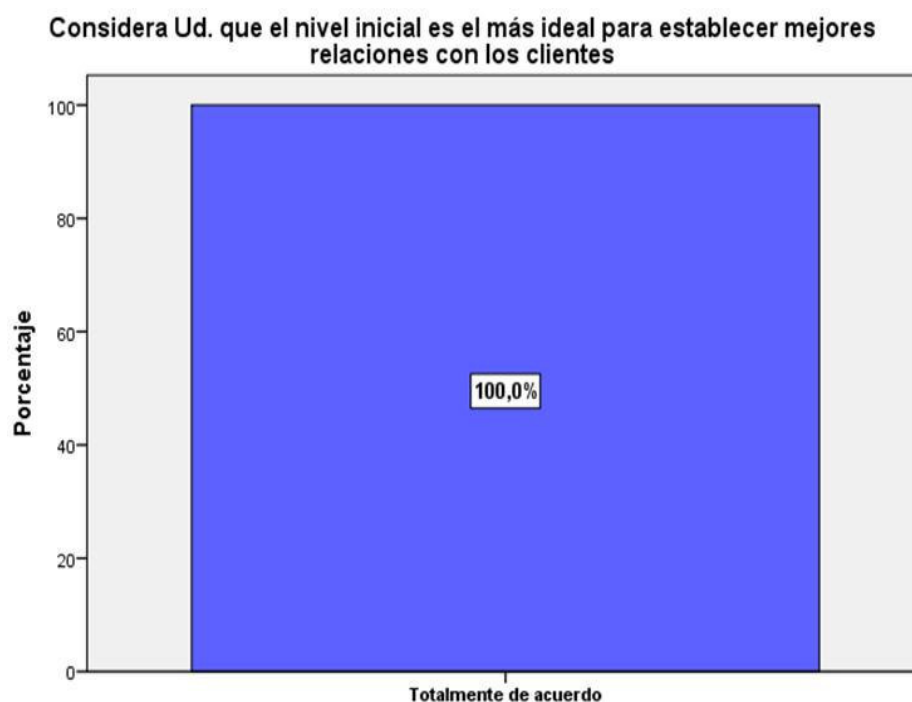


Figura 34. Nivel inicial y las relaciones con los clientes
Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios



Figura 35. Nivel primaria y las relaciones con los clientes
Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.27. Considera Ud. que en su institución educativa se cumple el 100% de las actividades institucionales planificadas.

Cuadro 62: Cumplimiento de actividades planificadas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	11,1	11,1	11,1
Válido De acuerdo	4	44,4	44,4	55,6
Totalmente de acuerdo	4	44,4	44,4	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

De acuerdo a la información presentada en el cuadro 62, el 44,4% de directivos encuestados está totalmente de acuerdo, otro 44,4% sólo de acuerdo y el 11,1% ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la pregunta planteada. La representación gráfica se aprecia en la siguiente figura 36:

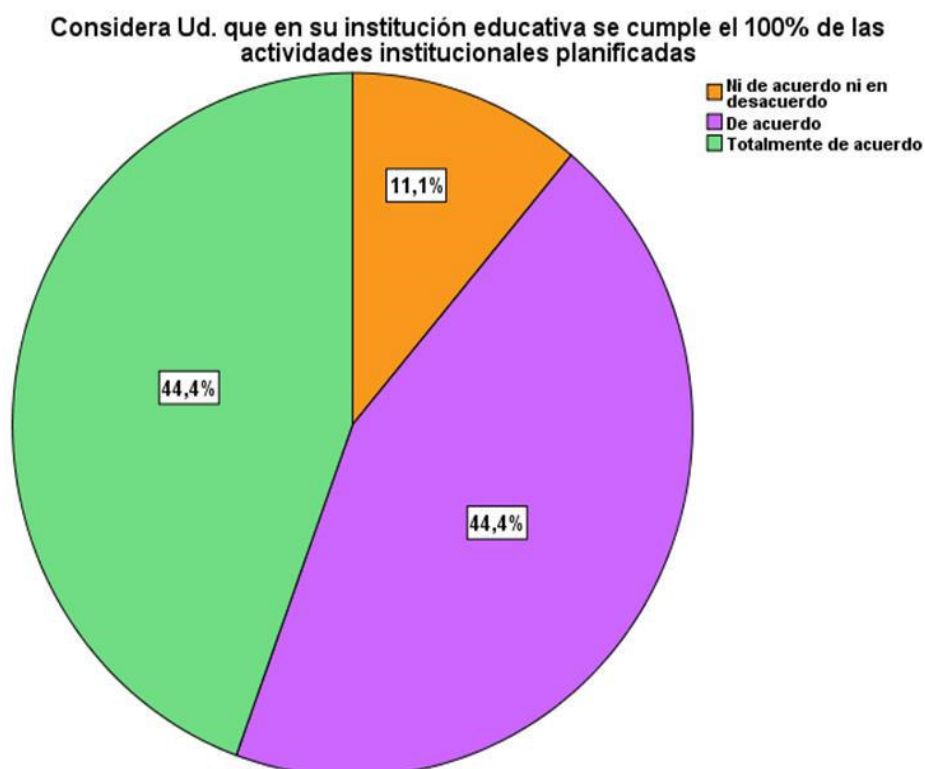


Figura 36. Cumplimiento de actividades planificadas
Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.28. Considera Ud. que el cumplimiento de las actividades institucionales planificadas es un indicador que los padres de familia consideran para matricular a sus hijos en su institución educativa.

Cuadro 63: Importancia del cumplimiento de las actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	9	100,0	100,0	100,0

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

De acuerdo al cuadro 63, el 100% de directivos encuestados se manifiesta totalmente de acuerdo con que el cumplimiento de las actividades planificadas es crucial para que los padres de familia matriculen a sus hijos año tras año. La representación gráfica se puede apreciar en la siguiente figura 37:

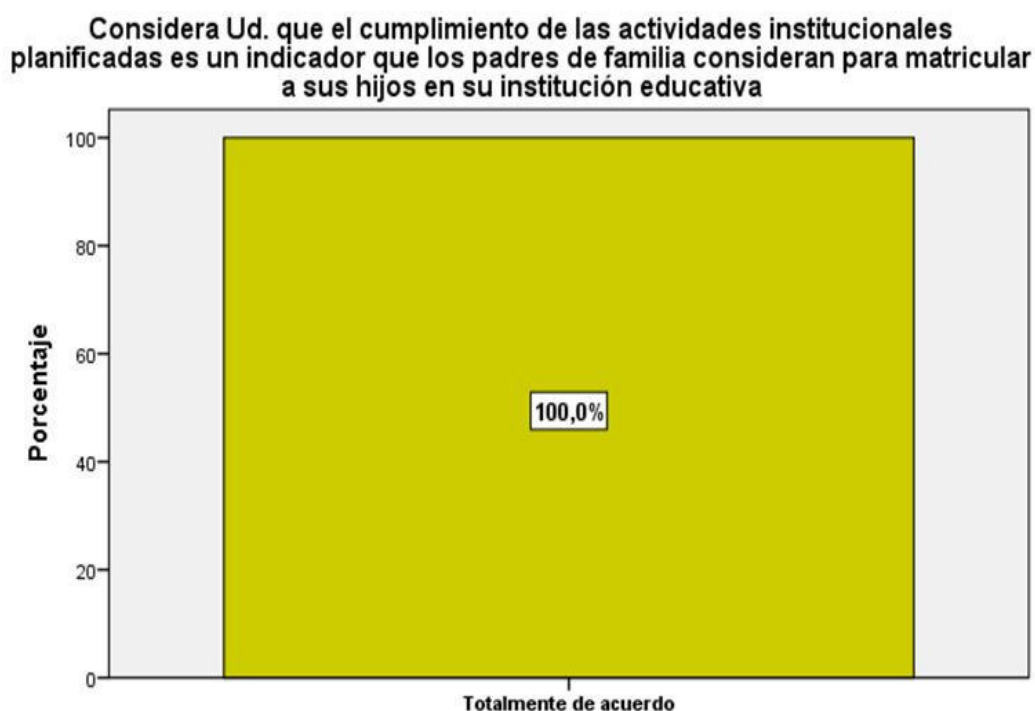


Figura 37. Importancia del cumplimiento de las actividades

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.29. Considera Ud. que mantener relaciones estables y armoniosas con sus clientes puede contribuir a que su institución educativa pueda cumplir con las actividades planificadas.

Cuadro 64: Importancia de las relaciones con los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	9	100,0	100,0	100,0

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

De acuerdo al cuadro 64, el 100% de directivos encuestados se manifiesta totalmente de acuerdo con que el establecimiento de relaciones armoniosas con los padres de familia ayuda a obtener mejores resultados organizacionales. La representación gráfica se aprecia en la siguiente figura 38:

Considera Ud. que mantener relaciones estables y armoniosas con sus clientes puede contribuir a que su institución educativa pueda cumplir con las actividades planificadas

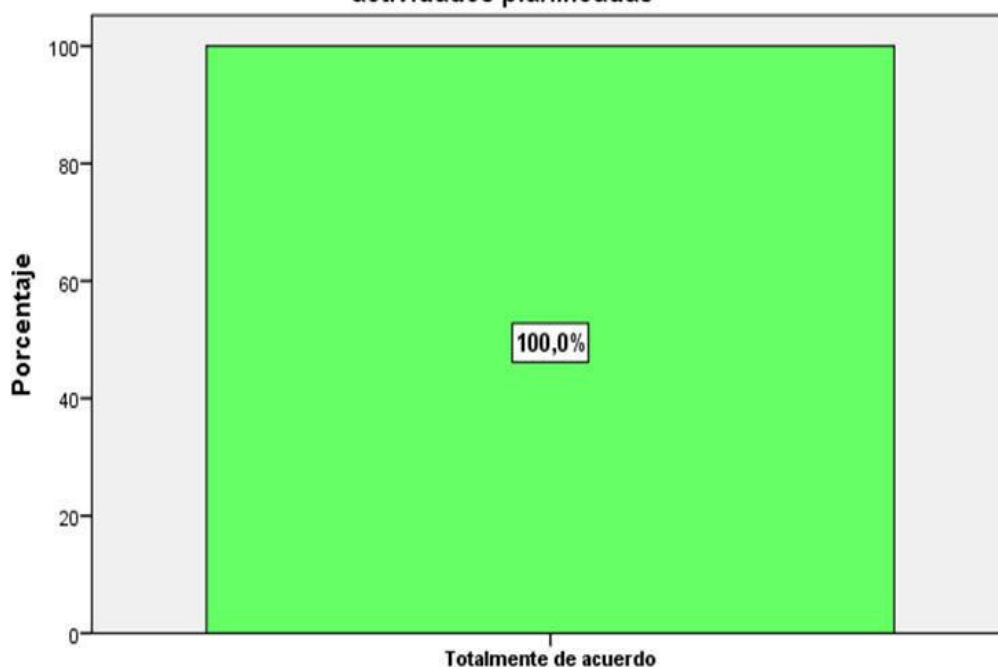


Figura 38. Importancia de las relaciones con los clientes

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.1.30. Cree Ud. que el cumplimiento de las actividades institucionales planificadas tiene un impacto favorable en la obtención de mejores resultados organizacionales.

Cuadro 65: Cumplimiento y resultados organizacionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	9	100,0	100,0	100,0

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

Del cuadro 65 se desprende lo siguiente: El 100% de los directivos encuestados señala estar totalmente de acuerdo con que el cumplimiento de las actividades planificadas al inicio del año escolar es muy importante para obtener mejores resultados como organización. La representación gráfica se aprecia en la siguiente figura 39:

Cree Ud. que el cumplimiento de las actividades institucionales planificadas tiene un impacto favorable en la obtención de mejores resultados organizacionales

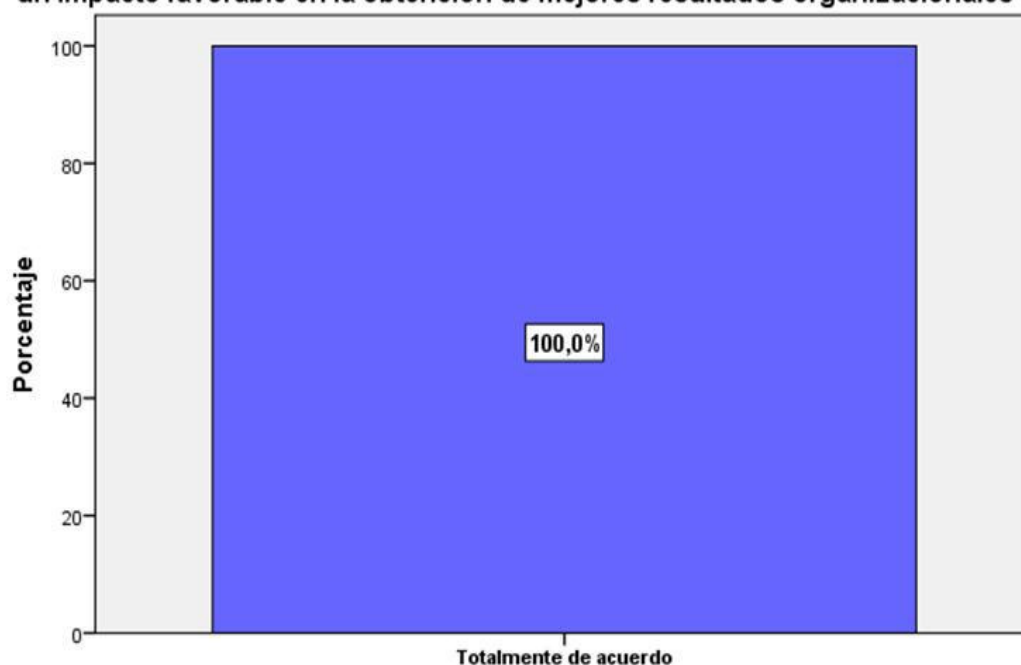


Figura 39. Cumplimiento y resultados organizacionales

Fuente y elaboración. Propias en base a cuestionarios

4.2. Pruebas de hipótesis

4.2.1. Hipótesis general

Ha existido una influencia positiva del marketing relacional en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.

Hipótesis nula

No existe correlación entre el marketing relacional y los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.

Hipótesis alternativa

Existe correlación entre el marketing relacional y los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.

Cuadro 66: Tabla de contingencia de la hipótesis general

			Marketing relacional	Resultados organizacionales
Rho de Spearman	Marketing relacional	Coefficiente de correlación	1.000	.815
		Sig. (bilateral)	.	.003
		N	9	9
	Resultados organizacionales	Coefficiente de correlación	.815	1.000
		Sig. (bilateral)	.003	.
		N	9	9

Fuente y elaboración. Propias en base a análisis con el SPSS

Interpretación

Al analizar el problema general acerca de la relación entre el marketing relacional y los resultados organizacionales, el coeficiente de correlación de Spearman indica que existe una fuerte asociación entre ambas variables (0.815).

En el mismo cuadro 66 se puede apreciar que el valor de significancia es de $P=0.003$ y dicho valor es menor que $\alpha=0.05$ (5%). Dicho valor es significativo y por esta razón se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir, existe correlación entre el marketing relacional y los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.

4.2.2. Hipótesis específica 1

La fidelización de clientes ha influido de manera favorable en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de

las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.

Hipótesis nula 1

No existe correlación entre la fidelización de clientes y los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.

Hipótesis alternativa 1

Existe correlación entre la fidelización de clientes y los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.

Cuadro 67: Tabla de contingencia de la hipótesis específica 1

			Fidelización de clientes	Resultados organizacionales
Rho de Spearman	Fidelización de clientes	Coefficiente de correlación	1.000	.707
		Sig. (bilateral)	.	.011
	Resultados organizacionales	N	9	9
		Coefficiente de correlación	.707	1.000
		Sig. (bilateral)	.011	.
		N	9	9

Fuente y elaboración. Propias en base a análisis con el SPSS

Interpretación

Al evaluar el primer problema específico acerca de la relación entre la fidelización de clientes y los resultados organizacionales, el coeficiente de correlación de Spearman indica que existe una fuerte asociación entre ambas variables (0.707).

En el mismo cuadro 67 se puede apreciar que el valor de significancia es de $P=0.011$ y dicho valor es menor que $\alpha=0.05$ (5%). Dicho valor es significativo y por esta razón se rechaza la hipótesis nula 1 y se acepta la hipótesis alternativa 1. Es decir, existe correlación entre la fidelización de clientes y los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.

4.2.3. Hipótesis específica 2

El uso de sistemas de información ha influido de manera favorable en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.

Hipótesis nula 2

No existe correlación entre el uso de sistemas de información y los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.

Hipótesis alternativa 2

Existe correlación entre el uso de sistemas de información y los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.

Cuadro 68: Tabla de contingencia de la hipótesis específica 2

			Uso de sistemas de información	Resultados organizacionales
Rho de Spearman	Uso de sistemas de información	Coefficiente de correlación	1.000	.658
		Sig. (bilateral)	.	.015
		N	9	9
	Resultados organizacionales	Coefficiente de correlación	.658	1.000
		Sig. (bilateral)	.015	.
		N	9	9

Fuente y elaboración. Propias en base a análisis con el SPSS

Interpretación

Al analizar el segundo problema específico acerca de la relación entre el uso de sistemas de información y los resultados organizacionales, el coeficiente de correlación de Spearman indica que existe una fuerte relación entre ambas variables (0.658).

En el mismo cuadro 68 se puede apreciar que el valor de significancia es de $P=0.015$ y dicho valor es menor que $\alpha=0.05$ (5%). Dicho valor es significativo y por esta razón se rechaza la hipótesis nula 2 y se acepta la hipótesis alternativa 2. Es decir, existe correlación entre el uso de sistemas de información y los resultados organizacionales de

las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.

4.2.4. Hipótesis específica 3

El desarrollo de una cultura de servicio ha incidido favorablemente en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.

Hipótesis nula 3

No existe correlación entre el desarrollo de una cultura de servicio y los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.

Hipótesis alternativa 3

Existe correlación entre el desarrollo de una cultura de servicio y los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.

Cuadro 69: Tabla de contingencia de la hipótesis específica 3

			Desarrollo de una cultura de servicio	Resultados organizacionales
Rho de Spearman	Desarrollo de una cultura de servicio	Coefficiente de correlación	1.000	.768
		Sig. (bilateral)	.	.008
		N	9	9
	Resultados organizacionales	Coefficiente de correlación	.768	1.000
		Sig. (bilateral)	.008	.
		N	9	9

Fuente y elaboración. Propias en base a análisis con el SPSS

Interpretación

Al analizar el tercer problema específico acerca de la relación entre el desarrollo de una cultura de servicio y los resultados organizacionales, el coeficiente de correlación de Spearman indica que existe una fuerte relación entre ambas variables (0.768).

En el mismo cuadro 69 se puede apreciar que el valor de significancia es de $P=0.008$ y dicho valor es menor que $\alpha=0.05$ (5%). Dicho valor es significativo y por esta razón se rechaza la hipótesis nula 3 y se acepta la hipótesis alternativa 3. Es decir, existe correlación entre el desarrollo de una cultura de servicio y los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.

4.3. Presentación de resultados

En la investigación realizada en las tres instituciones educativas privadas pertenecientes a las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra, y teniendo como período de análisis del 2010 al 2015, se ha probado la hipótesis general con sus respectivas hipótesis específicas, tal como se detalla a continuación en el siguiente análisis:

- A. De los resultados obtenidos de las encuestas, en relación a la hipótesis general, se prueba que la aplicación del marketing relacional sí ha tenido un impacto favorable en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.
- B. En relación a la primera hipótesis específica, se comprueba que la fidelización de clientes sí ha influido de manera favorable en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.
- C. Con relación a la segunda hipótesis específica, se determina que el uso de sistemas de información sí ha influido de manera favorable en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.
- D. Con respecto a la tercera hipótesis específica, se verifica que el desarrollo de una cultura de servicio sí ha incidido favorablemente en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades

de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.

CONCLUSIONES

1. La aplicación del marketing relacional ha tenido un impacto positivo en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.
2. La fidelización de clientes sí ha influido de manera favorable en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.
3. El uso de sistemas de información sí ha tenido un impacto favorable en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.
4. El desarrollo de una cultura de servicio sí ha impactado favorablemente en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.

RECOMENDACIONES

1. Para los órganos directivos de las instituciones educativas privadas:

Las instituciones educativas privadas, sean grandes o pequeñas empresas, ya no pueden ser gestionadas como centros de enseñanza del siglo XX. Los constantes cambios en el entorno han ocasionado que el director, como cabeza de una institución educativa, no sólo debe poseer conocimientos del campo de la Educación, sino también de las Ciencias Administrativas. Por dicha razón, además del director, los demás miembros del equipo directivo también deberían ser capacitados en temas empresariales, cuyo conocimiento les permitiría poder establecer mejores relaciones con sus clientes.

2. Para el Ministerio de Educación del Perú:

Esta instancia del Gobierno debe comprender que desde hace muchos años las instituciones educativas privadas ya han dejado de ser solamente centros de enseñanza y se han convertido en una empresa de servicios, con responsabilidades y obligaciones de diversa índole y que como cualquier organización empresarial, depende de los ingresos económicos para su subsistencia. Por dicho motivo, se deben promover iniciativas para contribuir al desarrollo de las instituciones educativas privadas, en lugar de perjudicarlas o buscar desaparecerlas del mercado.

Además, el Ministerio de Educación debería realizar estudios destinados a determinar aspectos como por ejemplo la satisfacción de los padres de familia y/o alumnos hacia los servicios educativos brindados por instituciones privadas, ya que la escasa información disponible sobre el mismo solo abarca a las instituciones públicas y de manera superficial, ya que más se enfocan en el aspecto pedagógico.

3. Para los estudiantes de educación superior (A nivel de pregrado y posgrado):

Enfocar sus tesis y demás investigaciones hacia el rubro de los servicios educativos, pero viendo a la institución educativa desde el lado empresarial más que pedagógico. Por ejemplo en el Perú, hasta la fecha, se han realizado muy pocas investigaciones en el campo del marketing relacional educativo, así que para las nuevas generaciones de estudiantes de pregrado y posgrado, podría ser una línea de investigación a considerar.

4. Para los investigadores en general:

Existen suficientes trabajos de investigación, tanto a nivel nacional como internacional, sobre marketing relacional. Hacen falta investigaciones sobre marketing relacional orientadas al mercado educativo. Sería adecuado comenzar a generar propuestas para la implementación de estrategias de marketing relacional en organizaciones educativas, ya sean universidades, institutos, escuelas, etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

I. Libros

1. Alet i Vilaginés, J. (2002). *Márketing relacional: Cómo obtener clientes leales y rentables*. Lima, Perú: Empresa Editora El Comercio S.A.
2. Alvarado Oyarce, O. (2003). *Gerencia y Marketing Educativo. Herramientas modernas de gestión educativa* (Primera ed.). Lima, Perú: Universidad Alas Peruanas.
3. Alvarado Oyarce, O. (2005). *Gestión de proyectos educativos: Lineamientos metodológicos*. Lima, Perú: Fondo Editorial UNMSM.
Recuperado el 07 de junio de 2016 de:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/libros/Educaci%F3n/gestion_proyecto_s/contenido.htm.
4. Burgos García, E. (2007). *Marketing relacional: Cree un plan de incentivos eficaz*. La Coruña, España: Netbiblo.
5. Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Octava ed.). (P. Mascaró, Trad.) Santa Fe, México: McGraw-Hill.
6. Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (1994). *Marketing relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. (C. Soriano, Trad.) Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
7. De Azevedo, A. & Pomeranz, R. (2010). *Obsesión por el cliente: cómo obtener y retener clientes en la nueva era del marketing relacional*. México D.F., México: McGraw-Hill.
8. Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing* (Quinta ed.). (M. Treviño Rosales, & M. Carril Villarreal, Trads.) México D.F., México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

9. Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. (R. Ramírez León & J. Criado Fernández, Trads.) Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
10. Gómez, M. (2009). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (Segunda ed.). Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
11. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
12. Kerin, R., Hartley, S. & Rudelius, W. (2014). *Marketing* (Undécima ed.). (M. Herrero Díaz, N. Martínez Suárez, & M. Cevallos Almada, Trads.) México D.F., México: McGraw-Hill.
13. Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Decimoprimera ed.). (A. Mues Zepeda, Trad.) Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
14. Kotler, P., Jain, D. & Maesincee, S. (2002). *El marketing se mueve. Una nueva aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación*. (F. Villegas, Trad.) Barcelona, España: Editorial Paidós.
15. Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia* (Sexta ed.). (L. Pineda Ayala, Trad.) Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
16. Manes, J. (2004). *Marketing para instituciones educativas: Guía para planificar la captación y retención de alumnos* (Segunda ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

17. Palmatier, R. (2008). *Relationship Marketing*. Cambridge, Estados Unidos de América: Marketing Science Institute. Recuperado el 08 de agosto de 2015 de: <http://faculty.washington.edu/palmatrw/docs/MSI.RM.Book.pdf>.

18. Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L. & Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*. Lima, Perú: Universidad ESAN. Recuperado el 11 de julio de 2015 de: http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf.

19. Reinares Lara, P. & Ponzoa Casado, J. (2004). *Marketing relacional: Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente* (Segunda ed.). Madrid: Pearson Educación S.A.

20. Rosendo Ríos, V. & Laguna Sánchez, P. (2012). *Marketing Relacional*. Madrid, España: Editorial DYKINSON, S.L.

21. Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing: Conceptos y estrategias* (Sexta ed.). Madrid, España: Ediciones Pirámide.

22. Schalock, R., Verdugo, M., Lee, C.-S., Lee, T., Loon, J., Swart, K., y otros. (2015). *Manual de la Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional (OEES)*. Salamanca, España: Instituto Universitario de Integración en la Comunidad. Recuperado el 05 de julio de 2015 de: http://sid.usal.es/docs/F8/FDO26899/Herramientas_9_2015.pdf.

23. Tarí Guilló, J. (2000). *Calidad total: Fuente de ventaja competitiva*. Alicante, España: Publicaciones Universidad de Alicante. Recuperado el 12 de julio de 2015 de: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/133000.pdf>.

24. Vara Horna, A. (2012). *Siete pasos para una tesis exitosa: Desde la idea inicial hasta la sustentación. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima, Perú: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San

Martín de Porres. Recuperado el 21 de noviembre de 2015 de:
http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/Manual_7pasos_aristidesvara1.pdf.

II. Tesis y trabajos de grado

1. Acevedo Flores, A. G. (2006). Modelo de gestión de las relaciones con los clientes para clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación. (Tesis de maestría). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado el 28 de junio de 2015 de:
http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/cybertesis/2703/acevedo_fa.pdf?sequence=1.
2. Agüero Cobo, L. (2014). Estrategia de fidelización de clientes. (Trabajo de grado). Cantabria: Universidad de Cantabria. Recuperado el 17 de agosto de 2015 de:
<http://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4474/%5B2%5D%20Ag%C3%BCero%20Cobo%20L.pdf?sequence=1>.
3. Alfonso Martínez, N. & Espitia Mendoza, N. (2010). Servicio al cliente: Herramienta estructural del marketing relacional. (Trabajo de grado). Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado el 23 de julio de 2015 de:
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/4172/2/AlfonsoMartinezNohoraAndrea2010.pdf>.
4. Boscolo Sassariolo, E. (2013). Marketing relazionale e CRM nel settore pubblico: il caso Actv S.p.A. (Tesis de licenciatura). Venecia: Università Ca' Foscari Venezia. Recuperado el 24 de mayo de 2015 de:
<http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/3566/811604-1171815.pdf?sequence=2>.
5. Danvila del Valle, I. (2004). La generación de capital humano a través de la formación, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales. (Tesis

- doctoral). Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado el 01 de julio de 2015 de: <http://biblioteca.ucm.es/tesis/cee/ucm-t28090.pdf>.
6. Fiori, E. (2012). Category management: il valore della relazione nella supply chain. (Tesis doctoral). Ancona: Università Politecnica delle Marche. Recuperado el 25 de mayo de 2015 de: <http://openarchive.univpm.it/jspui/bitstream/123456789/389/1/Tesi.Fiori.pdf>.
 7. Frigoli, R. (2010). I buoni sconto online e cartacei come elemento di marketing locale: Dalla produzione alla commercializzazione del servizio. (Tesis de licenciatura). Bologna: Università di Bologna. Recuperado el 24 de abril de 2015 de: http://amslaurea.unibo.it/1894/1/Frigoli_Ruggero_tesi.pdf.
 8. Guijarro García, M. (2009). Estudio de la literatura y modelos de negocio de la implantación de CRM -modelo cliente céntrico- como enfoque estratégico condicionante de la ventaja competitiva en la PYME: Estudio empírico de la aplicación de un CRM -modelo cliente céntrico- en agencias de viajes. (Tesis doctoral). Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado el 11 de agosto de 2015 de: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/7769/tesisUPV3179.pdf>.
 9. Gómez Restrepo, Á. (2011). Estudio empírico sobre el impacto del marketing relacional en la rentabilidad de los negocios en escenarios no contractuales. (Tesis de maestría). Medellín: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 30 de mayo de 2015 de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/4663/1/39178109.2011.pdf>.
 10. Gómez Villanueva, J. E. (2008). Orientación al mercado, capacidades empresariales y resultados en la PYMES de nueva creación. (Tesis doctoral). Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado el 01 de julio de 2015 de: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3970/jegv1de1.pdf?sequence=1>.

11. Nassivera, F. (2012). Il marketing relazionale nella filiera delle agro-energie. (Tesis doctoral). Udine: Università degli Studi di Udine. Recuperado el 25 de mayo de 2015 de: [https://dspace-uniud.cineca.it/bitstream/10990/102/1/TESI%20NASSIVERA.pdf](https://dspace.uniud.cineca.it/bitstream/10990/102/1/TESI%20NASSIVERA.pdf).

12. Navarro Sanz, A. (2013). El comportamiento del consumidor financiero: enfoque transaccional vs. enfoque relacional. (Tesis doctoral). Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado el 26 de julio de 2015 de: <http://eprints.ucm.es/21004/1/T34408.pdf>.

13. Sarmiento Guede, J. (2014). Marketing de relaciones en los medios sociales: Estudio empírico de los antecedentes y consecuentes de la calidad de la relación en los sitios web de viajes. (Tesis doctoral). Madrid: Universidad Rey Juan Carlos. Recuperado el 15 de julio de 2016 de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/tesis/46661.pdf>.

14. Solís Hurtado, J. (2004). El manejo del marketing en el servicio educativo; en la organización educativa Continental. (Tesis de licenciatura). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado el 30 de abril de 2015 de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1640/1/solis_hj.pdf.

15. Suca Riveros, R. E. (2012). Relación del Marketing Estratégico Relacional Educativo en la Calidad de la Gestión Pedagógica en las Instituciones Educativas de la Red 07 en la Unidad Gestión Educativa Local 05 en San Juan de Lurigancho - Lima 2009. (Tesis de maestría). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado el 17 de mayo de 2015 de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3178/1/suca_rr.pdf.

16. Vásquez Largo, J. J. (2011). Desarrollo estratégico desde el enfoque CRM para instituciones educativas de educación superior. Caso: Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. (Tesis de maestría). Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 31 de mayo de 2015 de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/3535/1/jhonjairovasquezlargo.2011.pdf>.

17. Villarroja Martínez, M. (2012). Las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional. Un estudio contextualizado en la administración local catalana. (Tesis doctoral). Cataluña: Universitat Rovira i Virgili. Recuperado el 12 de julio de 2015 de: <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/90243/Villarroja.pdf?sequence=1>.

III. Artículos de revistas

1. Alvarado Oyarce, O. (2010). La crisis educativa en el Perú. Cinco hipótesis explicativas. *Educación*(16), 14-19. Recuperado el 15 de junio de 2016 de: <http://www.unife.edu.pe/pub/reeducacion/revedu2010.pdf>.
2. Baptista, M. V. & León, M. (2013). Estrategia de lealtad de clientes en la banca universal. *Estudios Gerenciales*(29), 189-203. Recuperado el 23 de mayo de 2015 de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v29n127/v29n127a08.pdf>.
3. Barrón Araoz, R. (2011). Marketing relacional como estrategia de los negocios del Perú. *Quipukamayoc*, 19(36), 57-62. Recuperado el 18 de junio de 2015 de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/6487/5704>.
4. Bayly Letts, A. & Solís Visscher, G. (2003). Educación estatal: Una mala receta para un pésimo plato. Por qué devolver a los privados el control de la educación. *THEMIS-Revista de Derecho*(47), 255-265. Recuperado el 06 de mayo de 2016 de: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5110433.pdf>.
5. Berry, L. (2002). Relationship Marketing of Services - Perspectives from 1983 and 2000. *Journal Of Relationship Marketing*, 1(1), 59-77. Recuperado el 16 de agosto de 2015 de la base de datos Business Source Complete de EBSCO.

6. Busto, I. (2008). El factor humano en la estrategia CRM. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*(85), 50-53.

7. Cambra Fierro, J. & Polo Redondo, Y. (2010). Marketing relacional: La llave de una gestión adecuada de la función de aprovisionamiento en el contexto PYME. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1(3), 59-85. Recuperado el 30 de mayo de 2015 de: <http://www.revistainternacionalpyme.org/volumenes/volumenuno/vol1num3/articulos/pyme3%20art4.pdf>.

8. Castaño, J., Lanzas, Á. & López, M. (2007). Estrategia organizacional orientada al logro de resultados desde el trabajo en equipo. *Scientia et Technica*, 13(35), 369-373. Recuperado el 06 de julio de 2015 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84903564>.

9. Charria Ortiz, V., Sarsosa Prowesk, K., Uribe Rodríguez, A., López Lesmes, C. & Arenas Ortiz, F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*(28), 133-135. Recuperado el 23 de julio de 2015 de: <http://www.redalyc.org/pdf/213/21320758007.pdf>.

10. Chiesa, C. (2004). Fidelizando para fidelizar. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*(52), 36-40.

11. Cobo Quesada, F. & González Ruiz, L. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*(40), 543-568. Recuperado el 07 de mayo de 2016 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2267957>.

12. Cuoghi, F. (2012). Un approccio al marketing relazionale. *Modena Economica*, 20-21. Recuperado el 24 de abril de 2015 de:

http://servizi1.cciaamodena.it/modena_economica/documenti_modenaeconomica/documenti/2012/1/20.pdf.

13. Dueñas Quintero, D. & Duque Oliva, E. (2015). Calidad de las relaciones universidad-empresa: un análisis desde el enfoque de marketing relacional en Boyacá. *Pensamiento & Gestión*(38), 147-175. Recuperado el 15 de agosto de 2015 de la base de datos Fuente Académica Premier de EBSCO.

14. Díaz Ledesma, J. (2014). Propuesta de red social como herramienta del marketing relacional: Fidelización de clientes en pequeñas empresas de calzado. *Ciencia y Tecnología*, 10(1), 31-46. Recuperado el 05 de junio de 2015 de: <http://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/511/485>.

15. Enache, I.-C. (2011). Marketing Higher Education using the 7PS Framework. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 4(53), 23-30. Recuperado el 26 de abril de 2015 de la base de datos Business Source Complete de EBSCO.

16. Fandos, J. C., Sánchez, J., Moliner, M. Á. & Estrada, M. (2011). La lealtad del consumidor en el sector financiero. *Innovar*, 21(9), 39-52. Recuperado el 03 de mayo de 2015 de: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v21n39/21n39a04.pdf>.

17. Flores Mamani, E. (2011). Marketing de relaciones como una estrategia de diferenciación en la fidelización del cliente en las entidades financieras localizadas en Puno. *Comuni@cción*, 2(1), 39-51. Recuperado el 22 de junio de 2015 de: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3759655.pdf>.

18. Gayoso Panitz, A. M. (1996). Marketing relacional y calidad de servicios. *Antenor Orrego*, 6(9), 169-176.

19. Gengler, C. & Popkowski, P. (1997). Using Customer Satisfaction Research for Relationship Marketing: A Direct Marketing Approach. *Journal of*

- Interactive Marketing*, 11(1), 23-29. Recuperado el 17 de junio de 2015 de la base de datos ScienceDirect.
20. González Fernández-Villavicencio, N. (2015). Qué entendemos por usuario como centro del servicio. Estrategia y táctica en marketing. *El profesional de la información*, 24(1), 5-13. Recuperado el 15 de agosto de 2015 de la base de datos Library, Information Science & Technology Abstracts with Full Text de EBSCO.
21. Gummesson, E. (1994). Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 5-20. Recuperado el 09 de mayo de 2015 de: http://www.iei.liu.se/fek/frist/722g60/artiklar_-_obligatoriska/1.115234/AMakingrelationshipmarketingoperational.pdf.
22. Hanson, M. & Henry, W. (1992). Strategic Marketing for Educational Systems. *School Organization*, 12(3), 255-267. Recuperado el 26 de abril de 2015 de la base de datos Academic Search Complete de EBSCO.
23. Hartmann, P., Apaolaza, V. & Forcada, J. (2002). El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola. *Cuadernos de Gestión*, 2(2), 103-118. Recuperado el 05 de junio de 2015 de: <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/225.pdf>.
24. Hernández Espallardo, M. (2001). La investigación científica en marketing. *Cuadernos de Administración*(25), 14-32. Recuperado el 04 de mayo de 2016 de: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/2058/1/la%20investigacion%20cientifica%20en%20el%20marketing.pdf>.
25. Huerta, P., Rivera, C. & Torres, A. (2010). Análisis de la relación entre responsabilidad social corporativa y los resultados empresariales: Un estudio por estrategia corporativa. *Horizontes Empresariales*, 9(2), 9-37. Recuperado el 05 de julio de 2015 de:

<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%209-2/estrategia.pdf>.

26. Küster, I. & Vila, N. (2010). La orientación al mercado y el marketing relacional: efectos en la innovación y el éxito del textil español. *Ensayos de Economía*(36), 165-202. Recuperado el 31 de mayo de 2015 de: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/ede/article/view/27874/28102>.
27. La Fuente Cardona, S. D. (2013). Marketing relacional en la industria farmacéutica de la ciudad de Cochabamba. *Perspectivas*(31), 63-86. Recuperado el 03 de mayo de 2015 de: <http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n31/n31a02.pdf>.
28. Laguna Castro, J. (2010). La importancia de la estrategia CRM en una empresa. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*(101), 34-40.
29. Malhotra, N., Agarwal, J. & Oly Ndubisi, N. (2011). ¿Por qué el cliente dice adiós a su empresa? *Harvard Deusto Marketing y Ventas*(105), 6-13.
30. Marchand, D. & Meadows, R. (2007). CRM: El reto de centrarse en las personas, no en la tecnología. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*(81), 36-41.
31. Martínez Campo, J. & Cantillo Guerrero, E. (2013). Análisis de enfoques epistemológicos en tesis doctorales relacionadas con el marketing y el emprendimiento. *Escenarios*, 11(2), 47-51. Recuperado el 04 de mayo de 2016 de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4735072.pdf>.
32. Navarro García, A., Barrera Barrera, R. & Revilla Camacho, M. (2010). Marketing relacional en la comercialización internacional de vinos españoles con D.O. *Tribuna de Economía*(856), 123-142. Recuperado el 29 de mayo de 2015 de: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_856_DE88FC922A54DCE132904D7F9FBC13A9.pdf.

33. Niño de Guzmán Miranda, J. (2014). Estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes. *Apuntes Universitarios*, 4(2), 25-42. Recuperado el 26 de julio de 2015 de: <http://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/71/65>.

34. Oluseye, O., Tairat, B. & Emmanuel, J. (2014). Customer Relationship Management Approach and Student Satisfaction in Higher Education Marketing. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 49-62. Recuperado el 10 de mayo de 2015 de la base de datos Academic Search Complete de EBSCO.

35. Ospina Garcés, W. (2004). Obtención de resultados organizacionales a través de la historia administrativa. *Scientia Et Technica*, 10(24), 213-218. Recuperado el 06 de junio de 2015 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84912053036>.

36. Peña Escobar, S., Ramírez Reyes, G. & Osorio Gómez, J. (2015). Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes con dinámica de sistemas. *Opinión Jurídica*, 14(26), 87-104. Recuperado el 10 de noviembre de 2015 de la base de datos Academic Search Complete de EBSCO.

37. Quero Gervilla, M. & Parra Guerrero, F. (2005). Gestión de relaciones en el sector cultural. La cooperación como estrategia en el nuevo mercado del ocio. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3), 129-149. Recuperado el 31 de mayo de 2015 de: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v11/113129.pdf>.

38. Rebollo González, J. (2012). Marketing relacional. Conceptos básicos y ejemplos prácticos. *Spanish Journal Of Rural Development*, 103-110. Recuperado el 05 de setiembre de 2015 de la base de datos Environment Complete de EBSCO.

39. Renart, L. (2002). Marketing relacional: ¿Café para todos? *Harvard Deusto Business Review*(111), 68-76.

40. Restrepo F., C., Restrepo Ferro, L. & Estrada Mejía, S. (2006). Enfoque estratégico del servicio al cliente. *Scientia et Technica*, 12(32), 289-294. Recuperado el 06 de diciembre de 2015 de: <http://www.redalyc.org/pdf/849/84911652051.pdf>.

41. Rizvi, S. & Khan, M. (2010). The Uniqueness of Educational Marketing. *Journal of Economics & Engineering*(4), 39-43. Recuperado el 26 de abril de 2015 de la base de datos Academic Search Complete de EBSCO.

42. Saldaña Espinosa, J. (1999). Mercadotecnia para instituciones educativas. *Contaduría y Administración*(192), 45-54. Recuperado el 15 de mayo de 2015 de: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/192/RCA19206.pdf>.

43. Sferle, S., Gardan, D. A., Gudei, S. C. & Geangu, I. P. (2012). Implementation of Marketing Principles - A Necessity in Primary School Education. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 4(2), 764-773. Recuperado el 07 de mayo de 2015 de la base de datos Academic Search Complete de EBSCO.

44. Silva Carneiro, C. A. & Tañski, N. C. (2012). Silva, C. & Tañski, N. (2012). Marketing de Relaciones y Negociación en la relación entre Prestadores de Servicios, Operadoras de Salud y Cliente Final: La Búsqueda de un Modelo Integrador. *Visión de Futuro*, 16(2), Recuperado el 23 de mayo de 2015 de: http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=379&Itemid=31.

45. Slater, S., Mohr, J. & Sengupta, S. (2010). El camino hacia las mejores prácticas de marketing relacional. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*(97), 6-13.

46. Solórzano Barrera, G. & Aceves López, J. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. *El Buzón de Pacioli*(82), 4-13. Recuperado el 06 de diciembre de 2015 de: <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>.
47. Tinoco Bernal, C. & Soler Mantilla, S. (2011). Aspectos generales del concepto “capital humano”. *Criterio libre*, 9(14), 203-226. Recuperado el 11 de julio de 2015 de: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3697483.pdf>.

IV. Ponencias

1. Al-Duwailah, F. & Ali, M. (2013). The Effect of Organizational Culture on CRM Success. Ponencia presentada en la conferencia denominada European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems 2013. Conferencia realizada en Windsor, Reino Unido. Recuperado el 03 de julio de 2015 de: <http://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/8185/2/Fulltext.pdf>.
2. Bruni, M. (2014). Il Marketing Relazionale e la Centralità del Cliente. Ponencia presentada en la conferencia denominada Empowering the Knowledge of Food & Beverage Management. Conferencia realizada en Milán, Italia. Recuperado el 03 de mayo de 2015 de: [http://eventi.fmach.it/content/download/7149/41306/file/1\)%20Bruni.pdf](http://eventi.fmach.it/content/download/7149/41306/file/1)%20Bruni.pdf).
3. Cantone, L. & Risitano, M. (2007). Gestione strategica delle relazioni con i clienti e vantaggio competitivo delle imprese. Ponencia presentada en el VI International Congress "Marketing Trend". París: Ecole Supérieure de Commerce de Paris. Recuperado el 08 de agosto de 2015 de: http://www.escp-eap.eu/conferences/marketing/2007_cp/Materiali/Paper/It/Cantone_Risitano.pdf.
4. Díaz Díaz, H. (2003). Comportamiento del consumidor de la educación privada y problemática de la comercialización de servicios educativos en el mercado educativo peruano. Ponencia presentada el 28 de octubre de 2003

durante el Seminario Internacional Management de Servicios Educativos. Estrategias de marketing y gestión aplicadas a las instituciones educativas.

5. Franco Restrepo, J. G. & Arrubla Zapata, J. P. (2011). Marketing en universidades. Descripción, análisis y propuestas. Ponencia presentada en el XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 03 de mayo de 2015 de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/docs/anteriores/xvi/docs/14O.pdf>.
6. Gómez Mohedano, G. Y. (2014). Generación de un modelo de marketing relacional basado en la percepción hacia las ciencias exactas como factor que inhibe el interés en las áreas científico tecnológicas. Ponencia presentada en el XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 10 de mayo de 2015 de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/docs/anteriores/xix/docs/15.08.pdf>.
7. Reinares Lara, P. & Calvo Fernández, S. (1999). Una aproximación a las aplicaciones del marketing relacional en la empresa. Ponencia presentada en el XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés. Madrid, España: Universidad Europea de Madrid. Recuperado el 06 de junio de 2015 de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565042>.

V. Ensayos y demás documentos

1. Grupo Educación al Futuro (2008). *Estudio: Situación de los colegios privados de Lima*. Lima, Perú. Recuperado el 06 de junio de 2016 de: <http://www.redem.org/boletin/files/especial1.pdf>.
2. Sanabria Méndez, M. (2013). *¿Será un conflicto resolver las quejas y reclamos?* (Ensayo). Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado el 14 de agosto de 2015 de:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10112/2/SanabriaMendezMarthaLucia2013.pdf>.

3. Tartaglia, F. (2011). *Elementi di marketing. Dispensa per gli studenti del corso di laurea in scienze e tecnologie della comunicazione*. Ferrara, Italia: Università degli Studi di Ferrara. Recuperado el 03 de mayo de 2016 de: http://www.unife.it/lettere/filosofia/comunicazione/insegnamenti/marketing/material_e_didattico/ELEMENTI%20DI%20MKTG_2011_2012.pdf.

VI. Dispositivos legales

1. Ley N° 26549. Ley de los Centros Educativos Privados. (01 de Diciembre de 1995). Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano. Recuperado el 06 de junio de 2016 de: http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/ley_26549.php.
2. Decreto Legislativo N° 882. Ley de Promoción de la Inversión en Educación. (09 de Noviembre de 1996). Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano. Recuperado el 13 de junio de 2016 de: http://www.unmsm.edu.pe/occaa/documentos/DL_882.pdf.
3. Ley N° 28044. Ley General de Educación. (29 de Julio de 2003). Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano. Recuperado el 04 de junio de 2016 de: <http://www.upch.edu.pe/rector/dugec/images/files/normasnac/LEY%2028044%20LEY%20GENERAL%20DE%20EDUCACION.pdf>.
4. Ley N° 27665. Ley de protección a la economía familiar respecto al pago de pensiones en centros y programas educativos privados. (09 de Febrero de 2002). Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano. Recuperado el 06 de junio de 2016 de: <http://www.abrahamlincoln.pe/normas/ETT/NL15.pdf>.
5. Decreto Supremo N° 009-2006. Reglamento de las Instituciones Privadas de Educación Básica y Educación Técnico - Productiva. (26 de Abril de 2006). Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano. Recuperado el 06 de junio de 2016 de: http://www.minedu.gob.pe/files/1191_201112291008.pdf.

6. Ley N° 29571. Código de protección y defensa del consumidor. (02 de Setiembre de 2010). Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.
Recuperado el 07 de junio de 2016 de:
[https://www.indecopi.gob.pe/documents/36537/201130/CodigoDProteccionyDefensaDelConsumidor\(1\).pdf](https://www.indecopi.gob.pe/documents/36537/201130/CodigoDProteccionyDefensaDelConsumidor(1).pdf).

VII. Base de datos

1. Ministerio de Educación. (2015). *Escale: Escuelas*. Recuperado el 10 de Setiembre de 2015 de <http://escale.minedu.gob.pe/inicio>.

VIII. Hemerográficas

1. Centros educativos de los conos cobran pensiones mayores a S/.500. (9 de Enero de 2013). *RPP Noticias*. Recuperado el 28 de diciembre de 2016 de: <http://rpp.pe/economia/economia/centros-educativos-de-los-conos-cobran-pensiones-mayores-a-s-500-noticia-556310>.
2. Matrícula escolar en sector privado creció 18% durante los últimos cinco años. (1 de Abril de 2015). *Diario Perú 21*. Recuperado el 27 de enero de 2016 de: <http://peru21.pe/economia/matricula-escolar-sector-privado-crecio-18-durante-ultimos-cinco-anos-2215644>.
3. Sector Servicios aporta más al PBI que Minería y Comercio. (02 de Julio de 2015). *Diario Gestión*. Recuperado el 10 de diciembre de 2015 de: <http://gestion.pe/economia/sector-servicios-aporta-mas-al-pbi-que-mineria-y-comercio-2136170>.

IX. Autores institucionales

1. CCR (2015). *Entre Lima Moderna y Lima Emergente*. Lima, Perú. Recuperado el 27 de diciembre de 2016 de: <http://apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/eventos/3CIIM/Jose-Oropeza.pdf>.

2. Ministerio de Educación (2015). *Manual de Gestión Escolar*. Lima, Perú. Recuperado el 11 de octubre de 2015 de: http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/manual-de-gestion-escolar-2015_10marzo_alta.pdf.
3. Ministerio de Educación (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima, Perú. Recuperado el 11 de octubre de 2015 de: http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf.
4. Ministerio de Educación (Sin fecha). *Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa*. (Brochure). Lima, Perú. Recuperado el 29 de noviembre de 2015 de: http://siagie.minedu.gob.pe/archivos/brochure_pbp.pdf.
5. Ministerio de Educación (Sin fecha). *Directorio de Unidad de Gestión Educativa Local*. Lima, Perú. Recuperado el 13 de junio de 2016 de: <http://www.minedu.gob.pe/institucional/directorio-ugel.php>.
6. Ministerio de Educación (Sin fecha). *EDUDATOS N°5: Directores de instituciones educativas de Educación Básica Regular en el Perú: 2009 y 2013*. Lima, Perú. Recuperado el 26 de julio de 2016 de: http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=3d99a61c-d1de-4595-af52-81cbbc4b5e8e&groupId=10156.
7. Ministerio de la Producción (2010). *Crece tu empresa. Recursos Humanos(10)*. Lima: Empresa Editora El Comercio S.A. Recuperado el 26 de julio de 2015 de: <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/img/crece-tu-empresa/10%20recursos%20humanos.pdf>.
8. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO (2011). *Manual de Gestión para Directores de*

Instituciones Educativas. Lima, Perú. Recuperado el 12 de octubre de 2015 de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>.

9. UNICEF Chile (2006). Cómo elegir colegio para los hijos. *Contactos*(16), 10. Recuperado el 10 de julio de 2015 de: http://www.unicef.cl/archivos_documento/194/CONTACTOS%2017.pdf.
10. UNICEF España (2012). El Bienestar Infantil desde el punto de vista de los niños: ¿qué afecta el bienestar de niños y niñas de 1º de ESO en España? *UNICEF España*, 36. Recuperado el 15 de octubre de 2015 de: https://www.unicef.es/sites/www.unicef.es/files/Bienestar_Infantil_Subjetivo.pdf.

ANEXOS

Anexo N° 01:

Cuestionario

El presente cuestionario tiene una intención netamente académica. A continuación, encontrará un conjunto de preguntas referidas a su percepción del marketing relacional y los resultados organizacionales en las instituciones educativas privadas de las UGEL 01, 02 y 04. La información que proporcione es muy importante, confidencial y será de manejo exclusivo para efectos del estudio. Gracias por su colaboración

Indicaciones: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una X en la casilla correspondiente a la respuesta que mejor describa su opinión.

La numeración corresponde a la siguiente escala:

0	1	2	3	4
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Variable independiente	Marketing Relacional
-------------------------------	----------------------

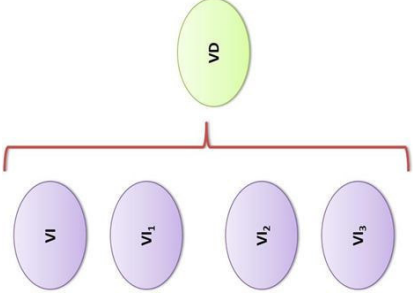
INDICADOR	ÍTEM	VALORACIÓN				
		0	1	2	3	4
Fidelización de clientes	1. Considera importante la aplicación de estrategias de marketing para la captación y retención de su alumnado.					
	2. Las redes sociales son una herramienta útil para mantener una buena comunicación con sus clientes.					
	3. Considera Ud. al padre de familia como cliente de su institución educativa.					
	4. Su institución educativa posee clientes fidelizados.					
	5. Considera Ud. que las reclamaciones son fundamentales para poder mejorar.					
	6. Considera Ud. que el marketing “boca a					

	boca” es fundamental para retener y captar nuevos alumnos.					
Uso de sistemas de información	7. Considera Ud. que el Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE) es una herramienta efectiva para la toma de decisiones en su institución educativa.					
	8. Se tiene algún sistema o base de datos, además del SIAGIE, que contenga información sobre los clientes actuales.					
	9. Se cuenta con bases de datos propias y debidamente actualizadas.					
	10. Se tiene algún sistema que contenga información de ex-clientes.					
	11. Considera Ud. que las redes sociales son una herramienta útil para obtener información acerca de los clientes de su institución educativa.					
Desarrollo de una cultura de servicio	12. Considera que los colaboradores de su institución son un elemento fundamental para la difusión de las actividades y logros institucionales.					
	13. Considera que los colaboradores de su institución se encuentran comprometidos con las actividades de mercadotecnia (marketing) que emplea su institución educativa.					
	14. La institución educativa ha capacitado a sus colaboradores en temas de servicio al cliente.					
	15. Considera Ud. que el servicio educativo que se brinda es de calidad.					
	16. Los colaboradores de su institución muestran predisposición y proactividad para la atención a los clientes.					
	17. Considera Ud. que tener una cultura de servicio orientada al cliente contribuye a que su institución educativa pueda obtener mejores resultados organizacionales.					

Variable dependiente	Resultados Organizacionales
-----------------------------	-----------------------------

INDICADOR	ÍTEM	VALORACIÓN				
		0	1	2	3	4
Resultados financieros	18. Considera Ud. que sus clientes actuales son rentables para la institución educativa.					
	19. Considera Ud. que sus ingresos se han					

	incrementado durante el período 2010 al 2015.					
	20. Considera Ud. que realizar descuentos en los conceptos de cobro contribuye a la retención de alumnos cada año.					
	21. Los clientes fidelizados contribuyen en el incremento de los ingresos anuales de su institución educativa.					
Retención anual e interanual de alumnos	22. En su institución educativa se han presentado casos de deserción estudiantil durante los años 2010 al 2015.					
	23. Considera Ud. que menos del 8% de alumnos no llega a finalizar el año escolar.					
	24. Su institución educativa ha formulado planes para contrarrestar la deserción estudiantil.					
	25. Considera Ud. que la falta de pago es la causa por la que sus alumnos se retiran de la institución educativa.					
	26. Considera Ud. que el nivel inicial es el más ideal para establecer mejores relaciones con los clientes.					
	27. Considera Ud. que el nivel primaria es el más ideal para establecer mejores relaciones con los clientes.					
Cumplimiento de las actividades institucionales planificadas	28. Considera Ud. que en su institución educativa se cumple el 100% de las actividades institucionales planificadas.					
	29. Considera Ud. que el cumplimiento de las actividades institucionales planificadas es un indicador que los padres de familia consideran para matricular a sus hijos en su institución educativa.					
	30. Considera Ud. que mantener relaciones estables y armoniosas con sus clientes puede contribuir a que su institución educativa pueda cumplir con las actividades planificadas.					
	31. Cree Ud. que el cumplimiento de las actividades institucionales planificadas tiene un impacto favorable en la obtención de mejores resultados organizacionales.					

Anexo N° 02: Matriz de consistencia					
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>General</p> <p>¿De qué manera ha influido el marketing relacional en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015?</p>	<p>Determinar de qué manera ha influido el marketing relacional en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.</p>	<p>Ha existido una influencia positiva del marketing relacional en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.</p>	<p>(X):</p> <p>Marketing relacional</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fidelización de clientes 2. Uso de sistemas de información 3. Desarrollo de una cultura de servicio 	<p>A. Tipo No experimental.</p> <p>B. Diseño Transeccional correlacional-causal. Su representación gráfica es la siguiente:</p>  <p>Donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • VI: Marketing relacional • VI₁: Fidelización de clientes • VI₂: Uso de sistemas de información • VI₃: Desarrollo de una cultura de servicio • VD: Resultados organizacionales • } : Relación entre las variables
	<p>1. ¿Cómo ha influido la fidelización de clientes en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015?</p>	<p>La fidelización de clientes ha influido de manera favorable en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.</p>			
<p>Específicos</p>					<p>Cuestionario estructurado</p>

	<p>de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015?</p>	<p>Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.</p>	<p>Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.</p>			<p>C. Población y muestra La población está constituida por los directivos de las tres instituciones educativas privadas ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra, considerándose a 3 directivos por cada institución educativa y teniendo un total de 9 personas encuestadas. Se considera a toda la población como muestra.</p>	
<p>2. ¿En qué medida ha influido el uso de sistemas de información en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015?</p>	<p>Determinar en qué medida ha influido el uso de sistemas de información en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.</p>	<p>El uso de sistemas de información ha influido de manera favorable en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.</p>					

	Puente Piedra durante el período 2010 - 2015?						
3. ¿De qué manera el desarrollo de una cultura de servicio ha incidido en los resultados organizacional es de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.	Establecer la manera en la cual, el desarrollo de una cultura de servicio ha incidido en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.	El desarrollo de una cultura de servicio ha incidido favorablemente en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02 y 04 ubicadas en los distritos de San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra durante el período 2010 - 2015.	(Y): Resultados organizacionales	1. Resultados financieros 2. Retención anual e interanual de alumnos 3. Cumplimiento de las actividades institucionales planificadas			

	Puente Piedra durante el período 2010 - 2015?							
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Anexo N° 03:
Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	INDICADORES	ITEMS
Marketing Relacional	Fidelización de clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considera importante la aplicación de estrategias de marketing para la captación y retención de su alumnado. 2. Las redes sociales son una herramienta útil para mantener una buena comunicación con sus clientes. 3. Considera Ud. al padre de familia como cliente de su institución educativa. 4. Su institución educativa posee clientes fidelizados. 5. Considera Ud. que las reclamaciones son fundamentales para poder mejorar. 6. Considera Ud. que el marketing boca a boca es fundamental para retener y captar nuevos alumnos.
	Uso de sistemas de información	<ol style="list-style-type: none"> 7. Considera Ud. que el Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE) es una herramienta efectiva para la toma de decisiones en su institución educativa. 8. Se tiene algún sistema o base de datos, además del SIAGIE, que contenga información sobre los clientes actuales. 9. Se cuenta con bases de datos propias y debidamente actualizadas. 10. Se tiene algún sistema que contenga información de ex-clientes. 11. Considera Ud. que las redes sociales son una herramienta útil para obtener información acerca de los clientes de su institución educativa.
	Desarrollo de una cultura de servicio	<ol style="list-style-type: none"> 12. Considera que los colaboradores de su institución son un elemento fundamental para la difusión de las actividades y logros institucionales. 13. Considera que los colaboradores de su institución se encuentran

		<p>comprometidos con las actividades de mercadotecnia (marketing) que emplea su institución educativa.</p> <p>14. La institución educativa ha capacitado a sus colaboradores en temas de servicio al cliente.</p> <p>15. Considera Ud. que el servicio educativo que se brinda es de calidad.</p> <p>16. Los colaboradores de su institución muestran predisposición y proactividad para la atención a los clientes.</p> <p>17. Considera Ud. que tener una cultura de servicio orientada al cliente contribuye a que su institución educativa pueda obtener mejores resultados organizacionales.</p>
	Resultados financieros	<p>18. Considera Ud. que sus clientes actuales son rentables para la institución educativa.</p> <p>19. Considera Ud. que sus ingresos se han incrementado durante el período 2010 al 2015.</p> <p>20. Considera Ud. que realizar descuentos en los conceptos de cobro contribuye a la retención de alumnos cada año.</p> <p>21. Los clientes fidelizados contribuyen en el incremento de los ingresos anuales de su institución educativa.</p>
Resultados Organizacionales	Retención anual e interanual de alumnos	<p>22. En su institución educativa se han presentado casos de deserción estudiantil durante los años 2010 al 2015.</p> <p>23. Considera Ud. que menos del 8% de alumnos no llega a finalizar el año escolar.</p> <p>24. Su institución educativa ha formulado planes para contrarrestar la deserción estudiantil.</p> <p>25. Considera Ud. que la falta de pago es la causa por la que sus alumnos se retiran de la institución educativa.</p> <p>26. Considera Ud. que el nivel inicial es el más ideal para establecer mejores relaciones con los clientes.</p> <p>27. Considera Ud. que el nivel primaria es el más ideal para establecer</p>

		mejores relaciones con los clientes.
	Cumplimiento de las actividades institucionales planificadas	<p>28. Considera Ud. que en su institución educativa se cumple el 100% de las actividades institucionales planificadas.</p> <p>29. Considera Ud. que el cumplimiento de las actividades institucionales planificadas es un indicador que los padres de familia consideran para matricular a sus hijos en su institución educativa.</p> <p>30. Considera Ud. que mantener relaciones estables y armoniosas con sus clientes puede contribuir a que su institución educativa pueda cumplir con las actividades planificadas.</p> <p>31. Cree Ud. que el cumplimiento de las actividades institucionales planificadas tiene un impacto favorable en la obtención de mejores resultados organizacionales.</p>

Anexo N° 04:

Validación de jueces expertos

A. Juez experto: Dr. Raúl Camargo Hermosilla

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE JURADO EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Nombres y apellidos del Experto: RAÚL CAMARGO HERMOSILLA
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: DOCENTE UNMSM
- 1.3. Título de la investigación: INFLUENCIA DEL MARKETING RELACIONAL EN LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE LIMA METROPOLITANA
- 1.4. Tipo de instrumento: CUESTIONARIO
- 1.5. Autor del Instrumento: HUGO JESÚS SALAS CANALES
Alumno de la Maestría en Administración con Mención en Gestión Empresarial

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				80%	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				70%	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				80%	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				70%	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				80%	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la investigación				80%	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.				70%	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				70%	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				80%	
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.				80%	


III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (.....) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- (..X..) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

80 %

Lima, 07 de noviembre de 2015



FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE JURADO EXPERTO (2DA. VALIDACIÓN)

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Nombres y apellidos del Experto: Raúl Camargo Hermosilla
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: Docente UNMSM
- 1.3. Título de la investigación: *INFLUENCIA DEL MARKETING RELACIONAL EN LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE LIMA METROPOLITANA*
- 1.4. Tipo de instrumento: CUESTIONARIO
- 1.5. Autor del Instrumento: HUGO JESÚS SALAS CANALES
Alumno de la Maestría en Administración con Mención en Gestión Empresarial

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					✓ 100
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					100
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					100
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					100
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la investigación					100
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.					100
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					100
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					100
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					100

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (.X.) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- (.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

100 %

Lima, 10... de diciembre de 2015



B. Juez experto: Dr. Jorge Mayurí Barrón

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE JURADO EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Nombres y apellidos del Experto: Dr. JORGE MAYURÍ BARRÓN
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: DOCENTE UNMSM
- 1.3. Título de la investigación: INFLUENCIA DEL MARKETING RELACIONAL EN LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE LIMA METROPOLITANA
- 1.4. Tipo de instrumento: CUESTIONARIO
- 1.5. Autor del Instrumento: HUGO JESÚS SALAS CANALES
Alumno de la Maestría en Administración con Mención en Gestión Empresarial

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				70%	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				70%	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				70%	
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica.			60%		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad			60%		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la investigación			60%		
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.				80%	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				80%	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				80%	
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.				70%	

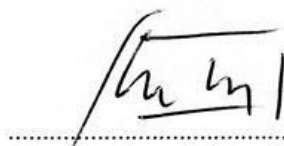
III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (.....) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- (☒) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

70 %

Lima, 09 de noviembre de 2015



FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE JURADO EXPERTO (2DA. VALIDACIÓN)

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Nombres y apellidos del Experto: Dr. Jorge Mayurí Barrón
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: Docente UNMSM
- 1.3. Título de la investigación: *INFLUENCIA DEL MARKETING RELACIONAL EN LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE LIMA METROPOLITANA*
- 1.4. Tipo de instrumento: CUESTIONARIO
- 1.5. Autor del Instrumento: HUGO JESÚS SALAS CANALES
Alumno de la Maestría en Administración con Mención en Gestión Empresarial

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					90
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					90
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					100
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				85	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la investigación					90
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.					90
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					95
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					90
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					95

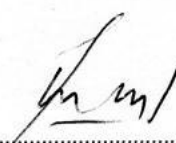
III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (.X.) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- (.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

92 %

Lima, 04 de diciembre de 2015



C. Juez experto: Dr. Augusto Hidalgo Sánchez

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE JURADO EXPERTO**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. Nombres y apellidos del Experto: Augusto Hidalgo Sánchez
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: UNMSM - FCA - ESCUELA NEGOCIO INTERNAC.
- 1.3. Título de la investigación: INFLUENCIA DEL MARKETING RELACIONAL EN LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE LIMA METROPOLITANA
- 1.4. Tipo de instrumento: CUESTIONARIO
- 1.5. Autor del Instrumento: HUGO JESÚS SALAS CANALES
Alumno de la Maestría en Administración con Mención en Gestión Empresarial

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				<input checked="" type="checkbox"/>	100
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				80	<input checked="" type="checkbox"/>
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					90
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					100
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la investigación					100
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.					100
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					90
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					90
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					90

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- ☒ (.....) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- (.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95%

Lima, 16 de noviembre de 2015

Augusto Hidalgo Sánchez

D. Juez experto: Mg. Otoniel Alvarado Oyarce

(Promedio de valoración = 84%)

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE JURADO EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Nombres y apellidos del Experto: OTONIEL ALVARADO OYARCE
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: LINE - UNT
- 1.3. Título de la investigación: INFLUENCIA DEL MARKETING RELACIONAL EN LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE LIMA METROPOLITANA DURANTE EL PERÍODO 2010 - 2015
- 1.4. Tipo de instrumento: CUESTIONARIO
- 1.5. Autor del Instrumento: HUGO JESÚS SALAS CANALES
Egresado de la Maestría en Administración con Mención en Gestión Empresarial

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				70	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				75	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					85
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					82
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad			55		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la investigación					90
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.					90
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					95
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					100
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					95


III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- (.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

%

Lima, 25 de junio de 2016



 Firma del Jurado Experto
 DNI N° 10.317.602